

企業における法的リスクとその管理

—リスク管理全般の視点から法的リスク管理を考える—

辻 本 勲 男

第1節 リスク管理の概要

- I リスク管理の必要性和意義
- II リスク管理に関する最近の動向
- III リスク管理に関する経営管理手法
- IV リスク管理・内部統制に関する法令等

第2節 一般リスク管理

- I リスクの意義
- II リスク管理の実行

第3節 法的リスク管理

- I 法的リスク管理の意義
- II 法的リスク管理の実行
- III 法的危機管理

<はじめに>

①用語

企業を取り巻くリスクには、後述のように種々の形態があるが、本稿では企業法務の立場から、企業における「法的な危険（以下リスクという）の管理」について論ずることとする。これを「リーガル・リスク・マネジメント」ということもあるが、まだ特別な意味・内容を持って定着している用語ではないと思われるので、本稿では用いないこととした。

本稿では、法的リスクを含めリスク全般についていう場合は、単に「リスク」、「リスク管理」という。ただし、法的リスクと対比してその違いを強調する場合は、「一般リスク」、「一般リスク管理」という。リスクの中で法的リスクに限定している場合は、「法的リスク」、「法的リスク管理」

ということとする。

②本稿構成の趣旨

企業法務とリスク管理の関係については、別稿（辻本勲男「企業法務に関する理論と実務」龍谷法学第42巻4号126頁以下）で述べることにするが、ここでその結論部分のみを簡単に要約しておきたい。私見では、企業法務の機能は法と企業活動の整合にあり、企業法務の究極目的は法的リスクの管理にあると考えている。つまり企業法務は、法的リスク管理という視点から行われなければならないということである¹。

そうすると、企業実務としての「企業法務」の立場からは、法的リスクのみに焦点を当てて検討すればよいと思うかも知れない。しかし、法的リスクの正しい理解のためには、まず一般リスクについて理解することが、「急がば回れ」であると思う。確かに近時の企業不祥事等の事例に見られるように、法的リスクの企業への影響は、かつて考えられなかったほど大きくなりつつある。また、法的リスクには他のリスクとは若干異なった特性がある（第3節第I項参照）。しかし、他方で法的リスクといえども、他の一般リスクと管理方法が大きく異なるわけではない。一般リスク管理の考え方はほとんどそのまま法的リスクの管理にも通用する。むしろ、過去の研究成果と経験の積重ねのある一般リスク管理について一定レベルの予備知識を持たずに、法的リスクのみについて論ずることは危険でもある。

そこで、本稿では法的リスクに焦点をあてるにしても、まず第1節で法的リスクを含むリスク管理の概要を述べ、つぎに第2節で一般リスク管理について述べた上で、第3節で本題の法的リスク管理のみに焦点を当てて述べることにする。ただし、第3節では前二節との重複を避け、法的リスク管理の特性などに焦点を当てて述べることにする。

なお、リスク管理全般に関する文献は数多いが、法的リスクのみに限定して論じた文献は数少ない²。これらの数少ない文献は、法的リスクの「内容」についての記述に力点が置かれているように思う。本稿では、法的リ

スクの個別の内容はこれらの文献に頼らせていただくこととし、その分、法的リスクの「管理」にも力点を置いて述べた。

- 1 辻本勲男「リスク管理におけるコーポレートガバナンスと企業法務」武久征治・辻本勲男編『リスク管理と企業法務』86頁（法律文化社2002年）。
- 2 法的リスクのみに関する文献としては、長谷川俊明『リスクマネジメントの法律知識』（日本経済新聞社1999年）、松下電工株式会社法務部編『研究・製造・販売部門の法務リスク』（中央経済社2005年）、長谷部恭男編『法律からみたリスクーリスク学入門3』（岩波書店2007年）、麻生利勝・山田秀雄「実践リーガル・リスク・マネージメント」NBL438号36頁以下などが目についた。

第1節 リスク管理の概要

I リスク管理の必要性和意義

1 リスク管理の必要性

(1) リスク管理が必要な理由

①リスクの巨大化と複雑・多様化

現代企業がリスク管理を行わなければならない理由を一言でいえば、企業を取り巻くリスクが従来は考えられなかったほど巨大化し、また複雑・多様化してきたためである。リスクに遭遇した企業は、そこから深刻な影響を受け、時には倒産にいたるといった事態も珍しくはない。そのため、いずれの企業にとっても、企業を取り巻くリスクに合理的に対処することが差迫った経営課題となってきたのである。

②リスク管理の法的義務化

大企業にとっては、法的な義務としてリスク管理を含む内部統制を実施しなければならないという理由もある。会社法は、大会社や委員会設置会社に対してリスク管理含む内部統制を行う義務を課している。また、金融商品取引法は、上場企業等に対して財務報告について内部統制（リスク管理を含む）を実施する義務を課している。これらの点の詳細については後

述する（第1節第IV項参照）。

(2) リスク管理が必要とされる背景事情

企業を取り巻くリスクが巨大化し、複雑・多様化してきた背景やリスク管理が法的義務化された背景には、つぎのような事情がある。

①企業活動自体の巨大化と複雑・多様化

最近の企業活動の巨大化と複雑・多様化は、グローバル化とIT化によって引き起こされたメガコンペティションといわれる世界的規模での企業間競争によるところが大きい。企業活動が巨大化し、複雑・多様化すれば、必然的に企業が遭遇するリスクも巨大化し、複雑・多様化する。

企業がグローバルに生産・販売活動を展開し、複雑な情報システムの構築と運用を進める中には、いうまでもなく大きなリスクが潜んでいる。さらに、グローバル化、IT化の結果引き起こされる厳しい競争に勝ち抜くために、事業の再編を行い、新しい事業を立ち上げ、新技術の開発を行い、従業員の成果主義の強化をはかることなどにも大きなリスクが潜んでいる。

②社会経済環境の変化

つぎに、企業を取り巻くリスクが巨大化し、複雑・多様化してきた背景事情には、企業を取り巻く社会経済環境の変化がある。企業はその激しい変化の中で、巨大で複雑・多様なリスクに曝されているのである。リスクに影響の深い社会経済環境の変化としてはつぎの事例を挙げることができる。

(従来の状況)	(最近の状況)
(a) 企業利益至上主義	→ 企業の社会的責任の重視
(b) 企業間協調	→ 企業間の競争重視
(c) 産業保護	→ 消費者保護
(d) 終身雇用・年功序列	→ 雇用流動化、成果主義の徹底
(e) 知的財産軽視	→ 知的財産重視（プロパテント）

- | | |
|---------------|------------------|
| (f) 公害規制 | → 地球環境保護 |
| (g) 行政による事前規制 | → 司法による事後規制 |
| (h) 紛争の示談解決 | → 訴訟・ADR等による法的解決 |

上記 (a) は、企業が効率のみを追求し、利益さえ上げておれば事足りた状況から、社会が企業に対して社会的責任の負担を厳しく求める状況への変化を示すものである。上記 (b) は、競争企業とも協調さえしておればそれなりに生き残ることができた状況から、厳しい競争の敗者となるおそれや競争ルール違反のおそれに曝される状況への変化を示すものである。上記 (c) は、国家経済の発展という目的のため政府が企業の保護をはかってきた状況から、消費者保護に重点を移してきた状況への変化を示すものである。上記 (d) は、説明をするまでもないが、成果主義の徹底が時として不祥事につながるリスクを伴うことに留意する必要がある。上記 (e) は、先進国が、グローバルな産業競争力強化の源泉として知的財産を国家戦略として重視（プロパテント）しようとするものである。背景には、発展途上国の急激な経済的追い上げがある。上記 (f) は、個別企業に対するドメスティックな規制では地球環境が維持できなくなった状況を示すものである。上記 (g) は、いわゆる護送船団方式により行政が企業に対し監督的事前規制を行ってきた状況から、そのような事前規制は行わず、企業の問題行動に対しては直ちに行政措置をとり、その当否については事後的な司法判断に委ねるという考え方への変化を示すものである。上記 (h) は、公正と正義にもとづく紛争解決への転換であり、上記 (g) の一環でもある。いずれの場面においても企業が直面するリスクという点では、従来と最近の状況には大きな違いがある。

2 リスク管理の意義

(1) リスク管理の定義

現代企業にとって、企業活動の過程で生ずるリスクの発現を予防し、ま

た仮に発現したとしてもその損失を最小限にとどめることは、重要な経営課題である。その課題を解決するための経営施策が「リスク管理（リスクマネジメント）」である。リスク管理とは、企業の存続・発展を図るために企業を取り巻く様々なリスクを適切にコントロールし、リスクの発生を予防し、損害を最小限に抑えるための科学的な経営管理手法である³。リスクのコントロールとは、リスクを特定・分析・評価し、必要な対策を合理的・組織的に選択・実行する活動をいう。リスクの意義やリスク管理の内容の詳細については、第2節で述べる。

(2) リスク管理のタイプ

リスク管理のタイプは、種々の観点から考えることができるが、ここではつぎの分類とその問題点を紹介しておく⁴。

①災害管理型リスク管理

(a) 保険管理型

火災、地震などの天災のほかに、人的損失、賠償責任などを含め、保険対象リスクに対応する。このタイプは、費用管理が中心となり、資産保全に偏り勝ちとなる。

(b) 危機管理型

巨大災害、重大な責任問題など予測を超えるような重大リスクへの対処が中心となる。このタイプは、対処するリスクの範囲（大災害、誘拐、リコール、社会的責任問題など）があいまいとなりやすい。

②経営政策型リスク管理

(a) 経営管理型

生産、開発、販売、財務、労務、情報などの企業の部門管理の一環としてリスク管理が行われる。このタイプは、ライン的管理のため、リスク管理が部門業務に埋没するおそれがある。

(b) 経営戦略型

経営戦略上の全社管理の一環として総合的なリスク管理が行われる。このタイプは、スタッフ的業務が中心となるため、対策が上滑りになるおそれがある。

Ⅱ リスク管理に関する最近の動向

1 リスク管理の歴史

現代におけるリスク管理の意味・内容は、上述のとおりであるが、その必要性が主張された時代背景によって、つぎのとおり、内容・ポイントに相当の違いがあるといわれる⁵。

- ・ 1920年代：ドイツのインフレ下における企業防衛策のために、経営政策論として論じられる。
- ・ 1930年代：米国大不況下における保険管理のために、保険理論の対象として論じられる⁶。
- ・ 1960年代：米ソ冷戦下の国家的危機への戦略対応のために、危機管理（crisis management）として論じられる。
- ・ 1970年代：技術革新・多国籍企業・国際化による企業のリスク対策のため、経営管理または経営戦略として論じられる。

2 リスク管理・内部統制に関する最近の各国の動向

現代においても、リスク管理をどのように捉え、どのような対処をするかについて統一的な考え方があるわけではなく、リスク管理を主張するそれぞれの立場、目的、背景事情などによって内容が異なる。それを前提に、最近のリスク管理に関する目的や対処内容に関する世界の動きをつぎにみてみよう。

(1) 米国

米国では、相次ぐ不正会計に対処するために、1992年9月にいくつかの企業会計・監査関連団体によって組織されたトレッドウェイ委員会支（龍法 '10）42 - 3, 156 (743)

援組織委員会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）が「内部統制の統合的枠組み（Internal Control-Integrated Framework）」（通称COSOレポート）を公表した。COSOレポートでは、「業務の有効性と効率性」、「財務報告の信頼性」、「法令の遵守」という3つの目的のために内部統制を実施することを求めている。そのための構成要素として「統制環境」、「リスクの評価」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング」の5つが挙げられている。また、対象範囲としては、事業と部門が挙げられている。COSOレポートの考え方は、それまでの監査人のための内部統制ではなく、企業経営者自身のための内部統制であるという点で画期的であった⁷。それは、今や世界のデファクトスタンダードともいわれているので、関係者は十分な理解が必要である⁸。

その後、同時多発テロやエンロン事件を契機にリスク管理に関する企業のニーズが高まり、それに応えるものとして2004年9月には同委員会によってEnterprise Risk Management-Integrated Framework（略称「ERM」）が公表された⁹。ERMは内部統制の統合的枠組みに置き換わるものではなく、それをERMのフレームワークの中に取り込むものであると述べられている。とはいえ、ERMは、企業が行うリスク管理に焦点を当て、その標準を提供するものであることに間違いはない。内部統制の統合的枠組みとの違いは、目的に戦略が加わったことと、構成要素について目的の設定、事象の明確化（リスクの確認－筆者）、リスクの評価、リスクへの対応が明示されたことである。また対象範囲を「事業体レベル」、「事業単位」、「部門」、「子会社」とし、企業全体・企業グループによるリスク管理を要求している。なお、最近の考え方では、COSOレポートが内部統制からERMに発展したように、リスク管理と内部統制は、一体となって機能するものであるとの見解が強いと思われる¹⁰。

他方でその間、エンロン事件を契機として2002年7月にサーベインズ・オクスリー法（SOX法と略される。企業改革法ともいう）が制定され、

ディスクロージャー制度の改革による投資家保護を目的に会計、監査、コーポレートガバナンスなどについて、思い切った企業改革のための法規制が実施された。コーポレートガバナンスの関係では、経営者は、年次・四半期報告書の真実性等について宣誓書を提出しなければならないこと（同法302条）、内部統制の有効性評価報告書を作成し、外部監査人の監査を受けなければならないこと（同法404条）が定められた¹¹。

(2) イギリス¹²

イギリスでは、企業不祥事や倒産の続発を背景に、コーポレートガバナンス改革のための委員会が組織され、その検討結果について、1992年のキャドバリー・レポートにはじまり、グリーンベリー・レポート、ハンベル・レポートが公表された。1998年には、ハンベル委員会によりこれらのレポートが統合されCombined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice（通称コンバインド・コード）として公表された。このコンバインド・コードは、その遵守状況について、ロンドン証券取引所上場規則の開示要件として採用された。そのため上場企業は、その規律を受けることになる。コンバインド・コードは、取締役、報酬等に関する事項のほか、取締役の説明責任の一環として内部統制（リスク管理を含む）を規定していることに留意する必要がある。なお、このコンバインド・コードは、その後のヒッグス・レポート、スミス・レポートを受けて、2003年に改定されている¹³。

コンバインド・コードのなかの内部統制に関しては、1999年により具体的なガイダンスとして、イングランドおよびウエールズの公認会計士協会がInternal Control: Guidance for Directors of the combined Code（通称タンプル・ガイダンス）を公表（2005年に改定）した¹⁴。このガイダンスでは、内部統制におけるリスク管理の重要性が強調されている。

イギリスのコーポレートガバナンス・内部統制の特徴は、Comply or Explainという考え方である。これは、原則を提示する一方で、その原則（龍法 '10）42 - 3, 158（745）

に従うかどうかは企業経営者の判断に任せ、従う場合はどのように適用し準拠したかを説明させ、従わない場合はその理由を説明させるという方法である。このような方法は原則主義ともいわれるが、米国のSOX法のように法を持って強制するというルールベースとは相当の違いがある¹⁵。

(3) 我が国

我が国では、1995年の阪神淡路大震災を契機として2001年3月に「リスクマネジメントシステム構築のための指針 JISQ2001」が制定された。この規格はISOとは異なり、一定の機関による認証規格ではなく、企業の自主的判断による活動を促すものである。同規格には、リスクマネジメント方針、計画策定、実施、評価、改善実施、最高経営者によるレビュー、体制・仕組みなど原則1から原則7まで7つの原則が定められ、それぞれについて詳細な具体的内容が定められている。

経済産業省は、2003年に研究会報告として「リスク新時代の内部統制—リスクマネジメントと一体として機能する内部統制の指針—」を公表した。また、2005年には同省の私的研究会が中間報告「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・評価の枠組みについて—構築及び開示のための指針—」を公表した¹⁶。

法令等としては、会社法が大会社および委員会設置会社に対し内部統制の実施を義務付けた。また、金融商品取引法が、日本版SOX法といわれる財務報告の信頼性を確保するために内部統制報告書制度を導入し、同法に基づく具体的な内部統制基準を定めた。それは、2008年4月1日以降に始まる会計年度から施行された。日本の法令等の詳細については、後述する。

Ⅲ リスク管理に関連する経営管理手法

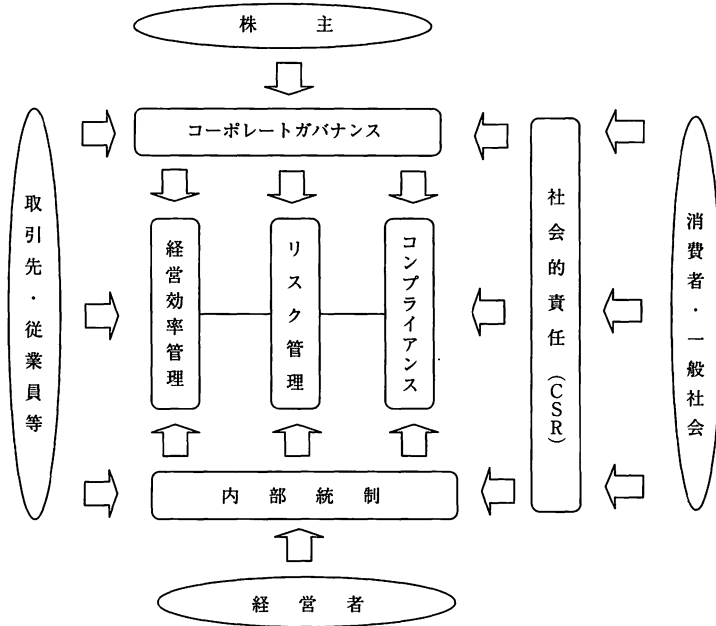
本稿は、企業法務の立場から企業におけるリスク管理（特に法的リスク管理）について述べることを目的とするが、最近、リスク管理と密接な関係のある様々な経営管理の手法や考え方（以下「関連経営管理手法」とい

う) が提示されている。これらの関連経営管理手法は、いずれもその根底の部分において最近の企業不祥事の頻発や企業競争の激化を背景とするものであるので、相互に密接な関係を有することは当然である。しかし、他方では、その主要目的、対応範囲、強調ポイント等には異なる点がある。リスク管理を理解するためにはこれらの関連経営管理手法と比較し、関連付けて理解することが必要である。

以下にこれらの関連経営管理手法の概念を述べるが、論者によってその定義や概念が相当に違うので、筆者の私見にとどまることを最初にお断りしておきたい。なお、以下の「効率経営管理」については、定着した用語ではないが、経営の効率化を図るための諸活動またはその手法という意味で、簡便のため使用した。

1 関連経営管理手法の位置づけ

図表1 リスク管理関連経営管理手法の位置づけ



(注) 長方形は関連経営管理手法、楕円形はステークホルダー等、矢印は機能または要求の方向、直線は繋がりを示す。

関連経営管理手法のそれぞれの位置付けを私見により上図に示した。コーポレートガバナンスと内部統制および社会的責任（CSR）は機能範囲が全般的であると考え、全体の上にコーポレートガバナンス（株主の視点）、下部に内部統制（経営内部管理の視点）、右側に社会的責任（社会全般の視点）をそれぞれ位置付けた。その上で、管理目的がやや限定的と思われる効率経営管理、リスク管理、コンプライアンスを上図の位置に置いた。各関連経営管理手法に対する論者の考え方によって相当の異論が予想されるが、一つの考え方として理解していただきたい。

2 関連経営管理手法の概念

(1) 各関連経営管理手法の考え方

各関連経営管理手法の考え方をつぎに簡単に述べる。いずれもそのテーマだけで、一冊の本にまとめられる内容・ボリュームを持つものであるもので、詳しくは関連の文献等に当たって理解を深められたい。

①コーポレートガバナンス

経営の効率性・有効性および適法性を確保するために、主として株主の立場から考えられる経営機構のあり方や仕組みである¹⁷⁾。

リスク管理との関係では、上記目的からして重なる部分が多いと思われるが、コーポレートガバナンスは株主の視点が色濃いという特徴がある¹⁸⁾。

②内部統制

経営戦略や事業目的を達成するために（より具体的には、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、法令の遵守、資産の保全を確保するために）、経営者が自ら社内に構築し運用する仕組みやプロセスである（本節Ⅳ項で詳述する）。

内部統制は、リスク管理を当然に包含するものと考えられる。また、内部統制はリスク管理と同じように、経営者が自ら対応すべき事項である。

③効率経営管理

「効率経営管理」という特別な用語はないが、上図の作成にあたり他の概念と対比するために私見により設定した。企業目的を達成するために、経営者が企業活動を効率的・有効的に行い、コーポレートガバナンスや内部統制と一体となって構築・運用する仕組みやプロセスである。

リスク管理との関係では、両者は車の両輪となって企業経営を支えるものと理解したい。

④リスク管理（リスクマネジメント）

企業経営に影響を与える様々な不確実性（リスク）に対し、リスクを評価分析し、総合的・システム的に対応する仕組みや諸活動である。損害賠

償や法律違反等の法的リスクに限定して対応する場合は、リーガルリスクマネジメントという場合がある。

なお、「危機管理」は、重大なリスクが現実には発生したときの対応について、予め総合的・体系的な対応策を策定・実行しようとするものであり、リスク管理の一部として考えられる。

⑤コンプライアンス

コンプライアンスとは、狭義では遵法を意味し、広義では遵法を含む企業倫理を意味する。ここでは、そのための基準や体制・仕組みを構築し、それに基づく実践活動を行うことを意味する。単に法律を守りましょうという掛け声だけで終わるものではない。

「企業倫理」は、「遵法」にとどまらず、社会規範にそった行動をとるための仕組みといえるが、企業実務においては広義のコンプライアンスに含まれるものと考えられる¹⁹。

なお、リスク管理との関係では、コンプライアンスは法的リスク管理として、リスク管理の重要な一部として位置づけることができる。

⑥企業の社会的責任（CSR）²⁰

企業も社会の重要な構成員であることを認識し、企業及び社会の持続的な発展のために、地球環境、安全、人権、法遵守等の面で、ステークホルダーと連携しつつ、社会に貢献しようとする諸活動やそのための仕組みやプロセスである。メセナ、フィランソロピーなどの「企業市民活動」は、CSRの一環と考えられる。

リスク管理との関係では、企業の社会的責任を果たすためには、リスク管理を徹底しなければならないことはいうまでもない。

(2) 各経営管理手法の共通点と進化・発展

①共通点および一体性

前述のように、各経営管理手法が提唱される共通の背景には、企業不祥事の頻発とグローバルに展開される競争の激化があると思われる。企業は

これらの問題に対処し生き残りを図るためには、場当たりの対応ではなく、経営のレベルで計画的・システムの対応する必要に迫られてきたのである。そのため、各経営管理手法の内容には、若干の相違はあるとしても、基本的な考え方においてつぎのような共通点を持っていると思う。

- ・ いずれの経営管理手法も最終目的が企業の存続および持続的发展であること
- ・ 遵法はいずれの経営管理手法にとっても、最低限のまたは当然の条件であること
- ・ 単なる掛け声にとどまらず、企業活動の一環として具体的な実践を求められること
- ・ 体制の構築、基準の策定、監査など計画的・システムの対応を求められること

最近では、内部統制はリスク管理と一体となって機能するものであるとの見解が強くなっている²¹。さらには、それにコーポレートガバナンスを加え、それらを一体的に運用すべきであるとの見解も有力となっている²²。これらの見解は、上記共通点からしても、また米国のCOSOレポートの内部統制からERMへの展開、英国のコンバインド・コードに規定されるコーポレートガバナンスと内部統制の関係などからしても、極めて適切な見解と思う。本Ⅲ・1項の図は、そのような見解を踏まえたものである。

②進化・発展

各経営管理手法には、つぎのような進化・発展が見られると思う。

- ・ 利益獲得のための効率中心の経営から、それに加えて少なくとも不祥事を起こさない遵法経営へ、さらには科学的経営管理の一環としてのリスク管理へ。
- ・ 不祥事の防止やリスクの回避にといった消極的・自社中心的発想から、社会の中で積極的に一定の役割や責任を果たそうとする社会的責任経営へ。

- ・各経営管理手法を独立して別々に考えるのではなく、前項の共通点で述べたように、全体を統合して一体的に運用する考え方へ。

また、リスク管理については、つぎのような進化・発展が見られると思う。

- ・リスクに対する消極的な対応姿勢から、リスクテイクするためのリスク管理という積極的・戦略的取組みへ。
- ・各部門において生ずるリスクへの個別的対応から、企業全体、グループ全体のリスク管理へ。
- ・単なる損失防止という目的から、経営目的や戦略目的を達成するためのリスク管理へ。

IV リスク管理・内部統制に関する法令等

種々の経営管理手法には、上述のような相違点と共通点があるが、その中でもリスク管理と内部統制の共通点は多いといえる。内部統制においても、様々なリスクに対処することが求められるからである。そのため、内部統制とリスク管理は一体のものであるとの見解が多いことは前述した（本節Ⅲ・2・(2)項参照）。

内部統制について詳述することは、本稿の目的から離れ、また多くの文献があるのでそれを参考願うこととし、ここでは企業法務に最も関係の深い内部統制およびリスク管理に係わる判例や法令について焦点を当てて説明をする²³。

1 判例によるリスク管理・内部統制の考え方

①大和銀行事件

企業における内部統制やリスク管理の必要性に言及した判例としては、大和銀行株主代表訴訟事件（大阪地裁平成12年9月20日判決）²⁴が代表例である。本件は、ニューヨーク支店の行員による米国債券の無断売買を取締

役等が見過ごしたこと、また米国財務省への届出を懈怠したことに対する株主代表訴訟の事例である。大阪地裁はリスク管理体制を構築すべき義務違反すなわち内部統制の不徹底があったとして関係取締役に対し総額7億7500万ドルの巨額賠償を命じた（控訴審で和解）。

②神戸製鋼所利益供与事件

本件は、株主代表訴訟における和解終結時に出された「裁判所所見」（神戸地裁平成14年4月5日）²⁵の中で、内部統制について言及があった事例である。事件は、取締役が総会屋への利益供与、その裏金ねん出に関与したとして、当該取締役に限らず代表取締役に対しても責任が追及された事例である。訴訟としては和解で終結したが、その際裁判所の所見が提示された。この所見は、取締役に内部統制の構築義務があること、総会屋への利益供与に直接関与していない代表取締役もそれを防止できなかった責任があることが示された点で、注目された。

③その他の事例

そのほか内部統制またはリスク管理が問題となった事例としては、ヤクルト本社株主代表訴訟事件（東京地裁平成16年12月16日判決）²⁶がある。これは副社長がデリバティブ取引を行い巨額の損失を出した事案であるが、当該副社長以外の取締役・監査役については、監視義務違反を認めなかった。

また、ダスキン株主代表訴訟事件（大阪高裁平成18年6月9日判決）²⁷がある。これは、禁止添加物が肉まんに混入していた事案である。大阪地裁は担当の専務と事業部長に対して約106億円、社長には約5億円の支払いを命じた。さらに控訴審では、それ以外の取締役・監査役に対しても、問題が発覚した後に回収や公表の措置を講じなかった不作为について約2億円の賠償責任が認められた。控訴審判決が、直接関与していなかった取締役等の不作为についても責任を認めた点が注目される。

2 会社法による内部統制体制の整備

(1) 会社法

会社法では、「取締役の職務の執行が法令およ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」について、取締役会等の専決事項としている（会362Ⅳ⑥、会416Ⅰ①ホ、会348Ⅲ④）。この規定は内部統制という用語は用いていないが、いわゆる内部統制に関する規定と解されている。そして、大会社である取締役会設置会社、委員会設置会社および大会社である取締役会非設置会社は、上記体制の整備について決議・決定をしなければならないとしている（会362Ⅴ、会416Ⅱ、348Ⅳ）。つまり、大会社および委員会設置会社は内部統制を実施しなければならない法的義務があるわけである。

(2) 会社法施行規則

会社法施行規則では取締役会設置会社について、上記体制の内容をより具体的につぎのように定めている（会施則100）。また、取締役会を設置していない大会社と委員会設置会社についても同様の規定をおいている（会施則98・112）。この中で「損失の危険の管理に関する体制」とは、「リスク管理体制」をいうものと理解されるので、内部統制にはリスク管理体制を包含することになる。

- ・取締役の職務の執行に係わる情報の保存及び管理に関する体制
- ・損失の危険の管理に関する規程その他の体制

これは、いわゆるリスク管理体制を意味する。

- ・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
- これは、経営効率化のための体制を意味することはいうまでもない。

- ・使用人の職務の執行が法令定款に適合することを確保するための体制

これは、いわゆるコンプライアンス体制を意味する。

- ・ 其他企業グループにおける業務の適正を確保するための体制

これは、内部統制が当該会社に限らずグループ企業を含めて実施されることを求めるものである。

- ・ 監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制等

会社法および会社法施行規則はさらに、上記体制の整備を確実に実施させるために、つぎのような措置をとっている。

- ・ 体制整備の決議・決定の内容を事業報告書に記載し（会施則118条②）、株主及び株主総会に提供・提出する（会437、会438、会施則133 I）。

- ・ 一般的に取締役等の職務の執行は、監査役（委員会設置会社では監査委員会）の監査を受けるが（会381・404 II）、上記決議・決定に関する事業報告についても監査役（委員会設置会社では監査委員会）による監査を行い、相当でないと認めるときにはその旨と理由が監査報告書に記載される（会施則129条 I ⑤・130 I ②、131 I ②）。その監査報告書は、株主及び株主総会に提供・提出される（会施則133 I ②ロ）。

3 金融商品取引法による内部統制報告制度

(1) 金融商品取引法等

①金融商品取引法

金融商品取引法は、財務報告の適正性を確保するために、上場企業等に対し財務報告に係わる内部統制報告書制度を定め、平成20年4月1日以降に始まる事業年度から実施することとした。会社法による内部統制と金融商品取引法による内部統制の違いは、後者が財務報告にのみに係わる内部統制であることはもちろん、その制定の直接目的や背景事情が異なる点が大い²⁸。前者は大和銀行事件など前述の判例に見られたようなリスク管理

の不徹底による不祥事等を背景とするが、後者は有価証券報告書の虚偽記載などによる株式市場への影響を背景とするものである。また、後者は米国のCOSOレポートやSOX法などに代表される金融市場の公正性を確保しようとする世界的な潮流に沿うものである。このため日本版SOX法といわれることもある²⁹。

金融商品取引法による内部統制報告書制度の骨子はつぎのとおりである。

- ・対象会社（有価証券報告書提出会社のうち政令で定めるもの）は、「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要な・・・体制」（内閣府令に規定）について評価した「内部統制報告書」（内閣府令に規定）を有価証券報告書と合わせて内閣総理大臣に提出しなければならない（金証法24条の4の4）。
- ・内部統制報告書は、評価の適正性を担保するために利害関係のない公認会計士または監査法人の監査証明を受けなければならない（金商法193条の2第2項）。

②内閣府令

金融商品取引法を受けて内閣府令（以下内部統制府令という）では、次のように定めている。

- ・上記の「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要な体制」とは、「当該会社における財務報告が法令等に従って適正に作成されるための体制をいう」と定義した（内部統制府令3条）。
- ・内部統制報告書は、「一般に公正妥当と認められる財務報告に係わる内部統制の評価の基準に従う」ものとするとした（内部統制令1条1項）。
- ・監査証明は監査報告書によるものとし（同令1条2項）、それは「一般に公正妥当と認められる財務報告に係わる内部統制の監査に関す

る基準及び慣行に従って実施された監査の結果に基づいて作成されなければならない」とした（同令1条3項）。

- ・その上で、企業会計審議会により公表された内部統制の評価及び監査に関する基準（次項）は一般に公正妥当と認められる基準に該当するものとした（同令1条4項）。

このように、内部統制の評価や監査の具体的基準は、金融商品取引法→内部統制令→企業会計審議会基準という形式を通じて、最終的には次項の企業会計審議会の定める基準が、法的意味を持つという形になっている。

（2）内部統制に関する基準

①内部統制基準の構成

企業会計審議会は、平成19年2月15日に「財務報告に係わる内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係わる内部統制の評価及び監査に関する実施基準」を定めた。企業実務においては、この基準に従って対応することになる。

この基準は、「財務報告に係わる内部統制の評価及び監査の基準」（本基準と略称される）と「財務報告に係わる内部統制の評価及び監査に関する実施基準」（実施基準と略称される）に分かれる。そして、本基準、実施基準ともに、「Ⅰ．内部統制の基本的枠組み」、「Ⅱ．財務報告に係わる内部統制の評価及び報告」、「Ⅲ．財務報告に係わる内部統制の監査」の構成をしている。基準制定の目的はⅡ・Ⅲの財務報告の信頼性確保にあるが、内部統制の目的や基本的要素は相互に関連性を有することもあり、Ⅰでは財務報告に限らず、広く内部統制の基本的な考え方が示されていることに留意する必要がある。

②内部統制の基本的な考え方

「内部統制の基本的枠組み」においては、内部統制の基本的な考え方が示されている³⁰。この考え方は、COSOレポートをベースとするものであるが、目的に「資産の保全」を、基本的要素に「ITへの対応」を追加して

いる。

基本的枠組みに示された内部統制の目的と基本的要素の項目のみをつぎに紹介しておく。

(a) 内部統制の目的

- ・業務の有効性・効率性
- ・財務報告の信頼性
- ・事業活動にかかわる法令等の遵守
- ・資産の保全

(b) 内部統制の基本的要素

- ・統制環境（組織風土の醸成、経営方針の策定など一筆者）
- ・リスクの評価と対応
- ・統制活動（業務規定の制定、職務分掌の明確化など一筆者）
- ・情報と伝達
- ・モニタリング（監視活動一筆者）
- ・ITへの対応

4 リスク管理・内部統制等に関する情報開示

(1) 有価証券報告書による情報開示

①有価証券報告書制度

金融商品取引法では、投資者等への情報開示を目的として、有価証券の発行者である上場企業等は、内閣府令に定めるところにより、毎事業年度終了後3か月以内に投資者保護のために必要とされる事項が記載された有価証券報告書を内閣総理大臣に提出しなければならないと定める（同法24条）。具体的な記載事項は、「企業内容の開示に関する内閣府令（以下開示府令）」が定める様式により、企業の概況、事業の状況、設備の状況、提出会社の状況、経理の状況などの記載項目とその細目や記載上の注意が定められている（同令15条第3号様式）。有価証券報告書の情報は、**EDINET**

(Electronic Disclosure for Investors' NETwork)といわれる電子開示システムによってインターネット上においても閲覧が可能である。

なお、以下では説明と理解の便のため、有価証券報告書に限定して説明するが、有価証券の募集または売出しの際には、内閣府令の定めるところにより有価証券届出書を提出しなければならない（金融商品取引法5条）。有価証券届出書の記載内容は開示府令の定める様式による（開示府令8条）。コーポレートガバナンス情報やリスク情報の新設については、有価証券報告書と同様である。

②コーポレートガバナンスおよびリスク情報の開示

開示府令は、リスク管理や内部統制に関する議論の高まりを受けて2002年に有価証券報告書の様式³⁾を改訂し、新たな記載項目として、「提出会社の状況」の中に「コーポレートガバナンスに関する情報」を、「事業の状況」の中に「リスクに関する情報」と「経営者による財務・経営成績の分析」を新設した。

コーポレートガバナンスに関する情報では、会社の機関の内容、内部統制システムの整備の状況、リスク管理体制の整備の状況などのほか、会社の役員、監査人などに関する事項が記載される（同様式中の「記載上の注意」参照）。また、事業等のリスクに関する情報では、事業の状況・経理の状況等に関する事項のうち、財務状態、経営成績及びキャッシュフローの状況の異常な変動、特定の取引先・製品・技術等への依存、特有の法的規制・取引慣行・経営方針、重要な訴訟事件等の発生、役員・大株主・関係会社に関する重要事項等、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項が記載される（同様式中の「記載上の注意」参照）。より具体的な内容は各社が自社の実情に応じて記載することになる。

上記改正に応じ2002年には、代表取締役が有価証券報告書に記載された事項が適正であると確認しその旨を記載した書面（以下確認書）を任意で有価証券報告書に添付して提出できるとされた（開示府令17条1項）。ただ

し、この任意提出の確認書制度は、2008年4月1日以後に開始する事業年度からは、提出が義務付けられることになった（金融商品取引法24条の4の2）。

（2）証券取引所を通じた情報開示

①コーポレートガバナンス情報の開示

東京証券取引所は、2006年3月から上場会社に対し「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の提出を求めることとした。従来同取引所は、決算短信の中でコーポレートガバナンス情報の開示を求めているが、開示内容が非定型的なことや決算情報と同時ということもあって、十分利用されていなかった。同報告書制度では、報告書の様式を統一することにより各社の比較可能性が高められた。また当該報告書はインターネットを通じて常時閲覧可能な措置がとられている。同報告書の記載事項は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や体制の状況などであるが、その中に、内部統制システムに関する事項が含まれていることが注目される。

②投資判断に係る重要情報の開示

同取引所は、取引市場の運営者として上場企業に対し投資者への適時、適切な会社情報の開示を求めている。そのため、「投資者の投資判断に重要な影響を与える会社の業務、運営又は業績等に関する情報」が生じた際には、適時に開示する努力を上場企業に求めている。開示情報はTDnet（Timely Disclosure network）といわれるシステムを通じて報道機関と公衆に開示される。開示すべき情報は詳細に定められているが、発生事実に関する情報、決定事実に関する情報、決算に関する情報に区分される。

取引所への開示情報には、企業の多くのリスク情報が含まれている。ちなみに、金融商品取引法は、未公表の重要事実を知って株式売買を行ういわゆるインサイダー取引を禁止している（同法166条）。適時開示のシステムは、会社がインサイダー情報を開示することにより、それを企業内に抱

えこむことによるインサイダー取引発生リスクを未然に防止できるという機能を合わせ持っていることに留意する必要がある。

- 3 亀井俊明『危機管理とリスクマネジメント—改訂増補版』8頁（同文館2001年）など諸説を参考に定義した。なお、リスクマネジメントの定義に関する諸説については、植藤正志『現代リスクマネジメント論』12頁以下（税務経理協会2000年）に詳しい。
- 4 亀井・前掲（注3）15～23頁。なお、植藤・前掲（注3）18頁以下はリスク管理のタイプを保険管理型、経営管理型、経営戦略型に分類している。
- 5 亀井・前掲（注3）4・5頁。
- 6 植藤・前掲（注3）51頁以下の「19世紀アメリカ企業の成長過程と企業リスクの認識」として、19世紀アメリカ企業にもリスクはあったはずであるとの認識から出発し、結局、アメリカ企業は20世紀のような特別なリスク管理ではなく、その成長過程毎に「経営職能管理」によってリスクを吸収してきたことを論じられる。
- 7 八田進二『内部統制の考え方と実務』23頁（日本経済新聞社2006年）。
- 8 COSOレポートの経緯については、八田進二前掲（注7）17頁～24頁（日本経済新聞社2006年）が分かりやすい。COSOレポートの訳書としては、鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳『内部統制の統合的枠組み』理論編／ツール編（白桃書房1996年）がある。
- 9 ERMの訳書としては、八田進二監訳・中央青山監査法人訳『全社的リスクマネジメント フレームワーク編』（東洋経済新報社2006年）、八田進二監訳・みすず監査法人訳『全社的リスクマネジメント 適用技法編』（東洋経済新報社2006年）がある。
- 10 リスク管理・内部統制に関する研究会『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』13頁（2003年）
<http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0004205/1/030627risk-hokokusyo.pdf>
監査法人トーマツ編『リスクマネジメントと内部統制』110頁（税務研究会2003年）。
- 11 八田・前掲（注7）30頁以下にSOX法の考え方についてコンパクトにまとめられている。
- 12 イギリスの内部統制・リスクマネジメントについては、セキュラック・ジャパン（阪田麻紀）『英国の先進的ERM 事例と日本への適用』（www.securac.jp/Portals/0/ERM論文_Securac_1210.pdf）に分かりやすくまとめられている。
- 13 コンバインド・コード（改定版）の翻訳は、中村信男・上田亮子訳「イギリスのコーポレート・ガバナンスに関する改正統合規範（2003年7月）」比較法学38巻2号209頁～234頁。<http://www.waseda.jp/hiken/jp/public/review/pdf/38/02/ronbun/A04408055-00-038020209.pdf>

- 14 ターンブル・ガイダンス改定版の原文は、つぎで見られる。 <http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Revised%20Turnbull%20Guidance%20October%202005.pdf>
- 15 セキュラック・ジャパン（阪田麻紀）前掲（注12）4・5頁。中村信男・上田亮子前掲（注13）209頁注。
- 16 いずれも経済産業省のホームページから参照できる。リスク管理・内部統制に関する研究会・前掲（注10）およびつぎを参照。

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・評価の枠組みについて―構築及び開示のための指針―』（2005年）
<http://www.meti.go.jp/press/20050831003/kigyokoudou-set.pdf>
- 17 神田秀樹『会社法入門』195頁（岩波新書2006年）によれば、米国のコーポレートガバナンスでは、株主等が経営者をモニタリングするという考え方が強いが、ヨーロッパでは、経営者の株主等に対する説明責任（アカウンタビリティ）として捉える考え方が強いといわれる。
- 18 コーポレートガバナンスと（法的）リスク管理の関係については、辻本勲男「リスク管理におけるコーポレートガバナンスと企業法務」武久征治・辻本勲男前掲（注1）76頁以下。
- 19 石井幸三「企業の社会的責任と企業法務の役割」武久征治・辻本勲男前掲（注1）131頁では、遵法と企業倫理について、同様の取り扱いをする企業実務に異論を呈されている。なお、企業倫理について「倫理法令マネジメントシステム規格（ECS2000）」という名称で規格化の動きがある。この規格および企業倫理全般については、高巖・T・ドナルドソン「ビジネスエシックス 新版」（文真堂2003年）を参照されたい。
- 20 CSRについては、経済産業省から「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会」中間報告書が2004年に公表されている。そこではCSRの考え方や諸外国の動向、取り組み内容などが詳しく紹介されている。
http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/press/0005570/0/040910csr.pdf
- 21 リスク管理・内部統制に関する研究会・前掲（注16）13頁。同書の副題は、上述のとおり「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」となっている。

監査法人トーマツ・前掲（注10）112頁は、「リスクマネジメントと統合された内部統制」を主張されている。
- 22 企業行動の開示・評価に関する研究会・前掲（注16）2頁は、企業不祥事防止等の防止のためには、企業のリスク管理・内部統制に加えてコーポレートガバナンス確立の重要性を指摘している。なお、同報告は、企業不祥事を防止するための取組みを促進するために作成されたものである。また、吉川吉衛『企業リスクマネジメント―内部統制の手法として』（中央経済社2007年）は、同

書全体を通して、それらが一体のものであることを主張されている。

- 23 内部統制に関する法令に焦点を当てた文献としては、鈴木克昌・浜田厚子・児島幸良『会社法・金証法下の内部統制と開示』37頁以下（商事法務2007年）。
- 24 資料版商事法務199号248頁。
- 25 商事法務1626号52頁。
- 26 資料版商事法務250号233頁。
- 27 資料版商事法務268号74頁。
- 28 相沢哲・葉玉匡美・郡谷大輔『論点解説 新・会社法』333頁（商事法務2006年）は、COSOレポート等の内部統制と会社法の内部統制とは、「直接には関係がない。」とされる。その理由の例示として、会社法の内部統制は、監査役による業務執行機関の監査を含む点を挙げられる。
- 29 鈴木克昌・浜田厚子・児島幸良・前掲（注23）137頁以下に会社法の内部統制と金証法のそれとの比較が詳述されている。
- 30 八田・前掲（注7）50頁以下に「内部統制の基本的枠組み」の考え方が分かり易く解説されている。
- 31 具体的な内容は、金融庁ホームページ「企業内容の開示に関する内閣府令改正様式」を参照されたい。

第2節 一般リスク管理

前節では一般リスク管理、法的リスク管理を問わず広くリスク管理の概要について検討したが、本節では一般リスク管理について検討する。本稿の核心は次節の法的リスク管理にあるが、前述のとおり（「はじめに」②項参照）、まず一般リスク管理について理解を深めることが、法的リスク管理について論ずる前提となる。

I リスクの意義

1 リスクの定義

リスクとは何かについては、種々の見解がある。またリスクは日本語では一般的に危険と訳されるが、その訳語自体にも議論がある。そのような状況の中で、従来の最も一般的な定義では、リスクとは「事故発生の可能性またはその不確実性」といわれてきたようである。

しかし、リスクを考える場合には、事故（peril）（例：機械作業中の怪我）に限らず、それを発生させるおそれのある原因や危険状況（hazard）（例：機械の欠陥、不注意）、政治的社会的危機（crisis）（例：テロ）も含めて幅広い観点から考えることが、事故の原因を追究し対策や再発防止策を考える上では重要であると思われる³²。また、企業経営の立場からは、マイナスの損害を生ずる不確実性に限らず収益を上げる方向での不確実性も考えるべきであるという意見も強くなりつつある。

このように考えると、リスクとは広く、「企業が将来生み出す収益に対して影響を与える事象発生の不確実性」³³あるいは「経営（経済）活動の結果の不確実性」³⁴として捉えることが最近のリスク管理の目的からすれば適切であると思う。

2 リスクの種類

リスクは種々の切り口から分類することができる。このような分類は、単なる分類のための分類ではなく、そのリスクに対する対応、たとえば保険に付するかどうかといった違いや経営戦略レベルで対応するか部門管理の一環として対応するかといった違いに係わるものであることに留意する必要がある。リスクの種類に関しては、リスクを特定する作業を行うに際し、その手がかりとなる標準モデルとして詳細な分類・明細表が作成されることも多い。この点については、本節Ⅱ・1（1）項で述べる。

（1）リスクの内外発生要因による分類

企業におけるリスク管理では、つぎのリスク分類が対応する組織体制等との関係で現実的で有益であると思われる³⁵。

①経営に関するリスク（細分類は次項参照）

経営戦略リスク、製品・生産リスク、販売リスク、研究・開発リスク、財務リスク、人事・労務リスク、広報リスク、法務リスクなど

②災害・事故に関するリスク

自然災害リスク、事故リスク

③政治・経済・社会に関するリスク

政治リスク、経済リスク、社会リスク

(2) 経営活動に関するリスクの分類

上記の経営に関するリスクは、さらにつぎのように分類することができる³⁶。

①事業機会に関するリスク

経営上の戦略的意思決定に関するリスクをいい、たとえば、新規事業進出、新商品開発、資金調達戦略、設備投資などに関するものである。

②事業活動の遂行に関するリスク

適正かつ効率的な業務の遂行に係わるリスクをいい、たとえば、コンプライアンス、財務報告、品質、情報システム、設備、環境などに関するものである。

(3) その他の伝統的な分類

リスクの伝統的な分類方法としては、つぎのような分類があるので、簡単に紹介しておこう³⁷。

①純粋危険と投機的危険

前者は自然災害、偶発事故など損害のみ発生させるリスクであり、後者は投資活動、資源価格など損害または利益のいずれかを発生させるリスクである。

②静態的危険と動態的危険

前者は天災、通常の貸倒れなど社会経済の変動に起因しないリスクであり、後者は新技術、流行、相場など社会経済の変動に起因するリスクである。①の分類にはほぼ対応する。

③人的危険と物的危険

前者は人間の生死に関連するリスクであり、後者は設備資産などに

関連するリスクである。

④自然的危険と人為的危険

前者は天災など自然的要因によるリスクであり、後者は人の故意・過失などの人的要因によるリスクである。

⑤受動リスクと能動リスク

前者は災害など受身のリスクであり、後者は海外進出や新規事業など能動的なリスクである。

⑥確認リスクと未確認リスク

前者はすでに確認・顕在化したリスクであり、後者は未確認・潜在的リスクである。

⑦被害リスクと加害リスク

事故などで、前者は被害者となるリスクであり、後者は加害者となるリスクである。

⑧所有リスク、収益リスク、費用リスク、責任リスク

それぞれ順に、資産喪失、収益喪失、費用負担、賠償責任負担によるリスクの分類である。

Ⅱ リスク管理の実行

リスク管理の実行はまさに経営管理の一環であるので、大枠のところでは、経営管理でいわれるP (Plan)・D (Do)・C (Check)・A (Action) サイクルの考え方をリスク管理にも当てはめて実行すればよいと考えられる³⁸。そこで、本項の構成は、実施計画の策定 (P)、計画の実施 (D)、実施状況の評価 (C) と改善策の実施 (A) の構成とした³⁹。なお、個々の実行内容については、論者によって用語 (例：識別、発見、特定、確認など) の違いがあるが、突き詰めればほぼ同じことをいっているようであるので、できる限り一般的と思われる用語を使用することとした。

1 実施計画の策定

(1) リスクの調査・特定

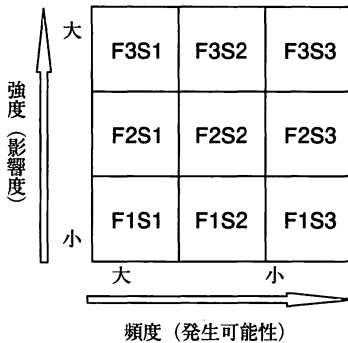
実施計画策定のためには、まず、当該企業が直面する可能性のあるリスクの調査をしなければならない。リスクの調査は、リスクの要因、リスクの形態、リスクの影響などを調べる。その調査によって、どのようなリスクがあるのか特定（確認、明確化、識別などともいわれる）される。

リスクの調査に当たっては、できる限り広く調査し、漏れることのないよう注意しなければならない。しかし、現実には、自社にどのようなリスクがあるのか特定することは相当困難な作業である。そこで、リスク特定のための考え方や手法がリスクマネジメントに係る諸学者やコンサルティング会社から提唱されている⁴⁰。その中で、リスク特定のための標準的リスクモデルとして詳細なリスク分類・明細表が提示されることも多い⁴¹。いうまでもなく、これらのリスクモデルは、自社の経営形態、製品、顧客先等を考慮してカスタマイズされる。

リスクの調査・特定に当たっては、多くのリスクは、過去の事業経過の中ですでに何らかの形で対策が取られているという点に留意し、対策が取られていない場合の状況と現状の実態を正確に把握することが重要である。たとえば、輸出管理、製品欠陥、安全衛生、人権擁護等などについては、リスク管理という意識の有無は別にして、多くの企業ではすでにリスク管理が実施されている状況にある。このような場合は、既存対策の後に残る現状の「残留リスク」（本節Ⅱ・1（3）④項参照）についても調査を行う。

(2) リスクの分析・評価⁴²

図表2 リスクの分析・評価



（注）当該リスクがマトリックスのどのゾーンに位置するかによって、リスク対応策を検討する。たとえば、F3S3 のリスクには「リスクの回避」を行い、F1S1 のリスクには「リスクの保有」を行う、というように対応策を選択する。

つぎに、特定されたリスクについて、リスクの発生頻度（発生可能性）と強度（影響度）を分析・評価する。定量的に測定できないリスクもあるが、それらは概括的に決めざるを得ない。

分析・評価は、リスク対応の優先順位やリスク処理手段を検討・決定するために行われる。そのためには、たとえば上図のようなマトリックス図を作成し、そこに当該リスクを落とし込んでどこに位置するか可視化することが有効である。

(3) リスク対応策の選択

リスクの分析・評価にもとづき、当該リスクへの対応策を検討・決定する。リスクへの対応策（一般的には「リスク処理手段」という）については、その分類等に関し種々の議論があるが、ここでは一般的と思われるつぎの区分を紹介する⁴³。

① リスクの回避

リスクが完全に生じないような対応をいう。たとえば、危険な商品の製造を中止し、またはリスクの大きすぎる事業から撤退するような場合である。

②リスクの低減

リスクの発生頻度（発生可能性）を少なくしまたはリスクの強度（影響度）の軽減をはかることにより、リスクの低減をはかる対応をいう。それには、つぎのような方法がある。

- (a) リスクの防止 例：安全装置の設置（予防）、消火器の設置（軽減）
- (b) リスクの分散 例：分散購買、生産拠点の分散
- (c) リスクの結合 例：協定の締結、合併
- (d) リスクの制限 例：責任金額の限定

③リスクの移転（共有）

リスクを他に移転しまたは他と共有する対応をいう。それには、つぎのような方法がある。

- (a) 保険・共済、基金
- (b) リスクの相殺（ヘッジ） 例：為替ヘッジ、先物取引によるヘッジ

④リスクの保有（受容）

リスクをそのまま保有（受容）する対応をいう。ただ、保有する場合でもつぎのような形態がある。

- (a) 消極的保有：リスクの存在を知らない場合をいう。
- (b) 積極的保有：リスクを分かって保有する場合をいう。つぎの場合がある。
 - i）準備金・引当金の設定、自家保険の設定などの対策をとる場合
 - ii）何らの対策も取らずに放置する場合

リスクの回避・低減・移転・保有は、リスクの対応策の基本方針ともいうべきものであって、その方針に基づきより具体的な対応策が決定されなければならない。たとえば、リスクの移転のため保険加入を行うとして

も、具体的にいくら保険金額で、どのような条件で、どこに加入するかといった具体的な対応策が決定されなければならない。ただ、実務的には「具体的な対応策」と後述の「対応策の実行」とは、必ずしも明確に区別できない場合が多いので、具体的な実行策については本節Ⅱ・2(4)項でまとめて述べる。

このようなリスク対策の選択は、無目的に行うのではなく、現状のリスク(Risk)を把握し、対策を講じた後の目標となる許容リスク量を設定し、その範囲内に残留リスク(Exposure)(対策を講じた後のリスク、残存リスクともいう)が収まるように、上記のリスク対策(Control)を選定しなければならない。この関係は、 $R - C = E$ となる⁴⁴。なお、現状のリスクには、対策がとられていない状態のリスク(固有リスクという)の場合もあれば、すでに一定の対策がとられたのちの残留リスクである場合もある。リスク対策には、いろいろな手段がありそれに応じて残留リスクも変化する⁴⁵。

なお、リスクへの対応策の検討に当たっては、費用対効果を慎重に考えなければならないこと、またリスクの回避をすることは事業機会の逸失という別のリスクを招くものであることはいうまでもない⁴⁶。

(4) 実施プログラムの立案

以上の作業を経て、最後に実施策の立案をおこなう。その内容は、一般の経営計画の立案と同様に、基本方針、予算、組織、規程・ガイドライン、教育指導、その他リスク管理を実施するために必要な作業について、実施プログラムを策定することである。

リスク管理の実施は、膨大な作業と費用を要するものであるもので、最初から完全なリスク管理体制を立ち上げることは困難であるので、長期・中期・短期等に分けて考える必要がある。また、リスク管理は環境の変化に応じて、常に見直しを必要とする性格のものである。さらに、本節Ⅱ・1(1)項で述べたように、輸出管理など既存のリスク管理体制が一定レベル

で機能していることも多い。実施プログラムは、これらの点に充分留意した上で策定されなければならない。

2 計画の実施

計画の実施は、もっとも時間と労力・費用を要する作業である。ここでは計画の実施に当たっての留意点を述べる。ただし、多くは計画時に検討しておくべき問題であるが、計画と実施の境界は明確には区別しがたいので、まとめてここで述べることとする。

(1) 組織体制の構築

リスク管理組織はライン組織とするかスタッフ組織とするかの問題がある。リスク管理はそれぞれのラインにおける業務の一環として行われる性格のものであるので、保険管理など特定の事項を除けば、ライン組織のみで対応することは考えられない⁴⁷。

リスク管理は、基本的には各部門で実施すべきであるとしても、それを全社で効果的に実施するためには、全社的な統括組織が必要である。統括組織として、リスク管理の専門組織（専門部門や委員会）設けるか、それを設けずに既存組織で役割分担をするかは、当該企業の経営判断による。統括組織では、基本方針の策定、基本ガイドラインの策定、教育・指導、調整・助言などを行う⁴⁸。

他方、リスク管理の具体的な実施は各業務部門で行われる。また、輸出管理や製品欠陥、安全衛生、人権問題など特定のリスクについては、部門や委員会がすでに設置されている場合もある。いずれにしてもリスク管理は、特定の部門のみで対処できる問題ではないので、関係部門の連携、ネットワークがきわめて重要となる。また、最近では、コンプライアンス、内部統制、コーポレートガバナンスなどリスク管理と関連する諸活動が行われているので、それらとの調整と効率的な分担または統合が必要である。

(2) 基本方針・規程・ガイドライン等の作成

リスク管理は、基本的には各部門業務の中で実施されるものであるもので、それだけに全社を統合する基本方針が重要となる。また、リスクの種類・関係部門などに応じた具体的な規程やガイドラインは、リスク管理を現場で整合的に実施するために必要となる。

(3) 教育・指導の実施

リスク管理のパフォーマンスを高めるためには、教育・指導が必須となる。それは、部門別、階層別、業務別、リスク内容別など種々の単位で行う。教育・指導の目的は、リスク管理に関する知識もさることながら、リスクに対する意識付けにある。

教育・指導は、組織の末端まで徹底して行う必要がある。リスク管理の教育・指導が特定の関係者のみにとどまるようでは、どこかから漏れが生じ、リスクが現実のものとなる恐れが大きい。さらに、最近の企業がおかれている状況を考えると、経営のトップが収益の増大を指示・要請する時には、常にそれと合わせてリスク管理（コンプライアンスを含む）の徹底を指示・要請することが重要である。

(4) リスク管理対策の実行

各業務部門は、リスク管理に関する基本方針、規程・ガイドライン、実施プログラム等に沿ってリスク管理を実施する。リスク管理対策の立案・実行に当たっては、つぎの点に留意する必要がある。

- ・全社的なリスク管理対策に限らず、各部門のリスク管理対策においても、それぞれ、P (Plan) ・ D (Do) ・ C (Check) ・ A (Action) サイクルによるリスク管理が実施されるべきである。
- ・リスク管理対策には、実行の時期別に事前対策・発生時対策・事後対策を念頭におく必要がある。この区別は後述の危機管理の際に重要となる（本節Ⅱ・4項参照）。
- ・リスク管理対策は、すでに日常業務に組み込まれている対策と新た

に実施する対策がある。日常業務化している場合は、リスク管理という視点が欠落していることがある。たとえば、各業務部門において従来から定められている種々の規程類は、必ずしもリスク管理という視点からは規定されていないことが多い。これらの規程類はリスク管理の視点から見直しをするべきである。

- ・リスク管理の核心は、各業務部門において実施されるのであって、リスク管理の統括組織が実施するものではない。真に地に足をつけたリスク管理は、「事業活動に組み込まれたリスクマネジメント」⁴⁹でなければならない。
- ・リスク管理対策が確実に実行されるためには、承認、権限の付与、検証、照合、業績のレビューなど（「統制活動」という）が行われなければならない⁵⁰。たとえば、地震保険に加入するとして、その権限を設備部門ではなく財務部門の権限とし、財務部長の承認を必要とすることにする。

3 実施結果の評価と改善策の実施

(1) 実施結果の評価

リスク管理の実施結果は、目標や業務基準との差異を確認・評価し、目標や業務基準との差異の原因はどこにあったのか、分析されなければならない。これらの評価・分析は、いうまでもなくつぎの改善活動につながるものである。その意味でも、評価・分析は、実績そのものに限らず、計画自体に対する評価も必要である⁵¹。

このような評価は、内部監査部門によって行う方法もあるが、まず何より業務部門による自己評価がベースとならなければならない。

(2) 改善策の実施

上記の評価の結果、発見された問題点に対して必要な改善策が実施されなければならない。改善策の実施は関係者に周知徹底する。

なお、受容可能なリスクとして「保有」されたリスクも、環境の変化によって対策が必要になる場合もある。そのようなリスクについては常にモニターし、状況によっては対応策を変更することも必要である⁵²。

(3) 経営トップによる有効性評価

経営トップは、以上の経過をふまえて、リスク管理体制が有効に構築・運用されているかを評価する。前述のように（第1節Ⅳ・2項、3項参照）、この有効性評価は大会社・委員会設置会社では、会社法に従って事業報告書に記載され、監査役の監査が行われる。また上場会社等では、金融商品取引法に従い、財務報告の信頼性に関して内部統制の有効性評価が行われ、その結果は内部統制報告書に記載され、外部監査人の監査が行われる。

4 危機管理の実行（クライシスマネジメント）

(1) 危機管理の意味

①危機管理の内容

危機管理には、つぎの4つの内容があるとされる⁵³。(a)、(b)は危機発生前の対策であり、(c)、(d)は危機発生後の対策である。

- | | |
|----------------|-----------------|
| (a) 危機の予測および予知 | (b) 危機の防止または回避 |
| (c) 危機の対処と拡大防止 | (d) 危機の回復及び再発防止 |

危機管理については、上記(c)、(d)を強調するかどうかによって、2つの考え方があるように思う。一つは、危機管理は企業に重大な影響を及ぼすリスク、たとえば巨大災害や政治的・社会的・経済的な重大難局について対応するリスク管理であるが、「危機管理とは・・・とくにリスクマネジメントと異なるところはなく、その中の一部を構成しているに過ぎない。」⁵⁴という考え方である。もう一つは、「対応すべきリスクのうち、企業価値を大幅に低下させる重大な事象が発生した場合の被害の限定や復旧に向けた活動及びこれらを想定した事前の取り決めをクライシスマネジ

メントという。クライシスマネジメントは、リスクマネジメントの一部を構成する」⁵⁵という考え方である。

いずれも危機管理をリスク管理の一部とは見ているが、後者の考え方は事象発生後の対応に力点を置く。見方の相違であるので、いずれの見解も正しいと思うが、重大な事象については事象発生後の対応が予防対策と同様きわめて重要と思われるので、以下では事象発生後の危機管理に特化して検討する。

②事業継続計画（Business Continuity Plan）

自然災害やテロ・暴動等に対する危機管理に関して最近、事業継続計画（略してBCP）が提唱されている。日本では、経済産業省の研究会が情報システムの故障を想定した「事業継続計画策定ガイドライン」⁵⁶を策定している。また、内閣府の中央防災会議の専門調査会等が地震を想定した「事業継続ガイドライン 第一版」⁵⁷を策定している。後者のガイドラインの定義によれば、BCPとは、「災害時に特定された重要業務が中断しないこと、また万一事業活動が中断した場合に目標復旧時間内に重要な機能を再開させ、業務中断に伴う顧客取引の協業他社への流出、マーケットシェアの低下、企業評価の低下などから企業を守るための経営戦略」と定義している。

危機管理に関しては、緊急時対応計画（コンティンジェンシープラン、略してCP）なども提唱されている。CPもBCPも危機発生時の対応計画をあらかじめ策定しておくという点では同じであるが、BCPは、事業の継続性の維持という明確な目的を持っている点で特徴がある。なお、厚生労働省の専門家会議が国家的規模での「新型インフルエンザ対策ガイドライン」を策定している⁵⁸。

(2) クライシス対応の4原則

危機が発生したときは、経営トップが自ら先頭に立って対応しなければならない。しかし、危機は突然発生するものであるため、経営トップとい

えどもは狼狽して対応を誤ることがしばしばある。そのため、つぎのようなクライシス対応の4原則といった基本的な考えを理解し、実行しなければならない⁵⁹。

①即時対応の原則

危機が発生したときは、即時に対応しなければならない。対応に時間を要したり、対応のタイミングを誤ってはならない。事態はその間に刻々変化し、損害や危害を拡大し、時として2次災害を引起す恐れがある。災害などではいうまでもないことであるが、不祥事の情報開示が遅れたために、かえって疑惑を招くといったケースもある。

②組織対応の原則

危機対応は、トップの指揮の下に関連組織が一体となり、連携して対応しなければならない。個人プレーや関係部門の連携がない対応は、対応の効率やレベルを低下させる。ワンマン経営者の個人プレーによって、危機対応を誤った事例は数えきれない。なお、秘密厳守や情報の一元化のために対応に関与する者を特定の者に限定したために、本来の組織上の権限者が事態を把握することができず、対応を誤ることもある。

③情報一元化の原則

危機的事態に関する情報は、広報部門や担当部門の責任者に一元化しなければならない。その際必ず経営トップには的確に報告が上がる仕組みとする。そして社内外に対する情報の発信も可能な限り一元化すべきである。情報が一元化されていないことが最もよく露呈するのは、不祥事などの記者会見で会社側出席者が記者の質問に矛盾した見解や事実認識を述べる場合である。これでは、当該企業に対する社会的な信用まで失墜させてしまうおそれがある。

④情報開示の原則

自社に不利な情報であっても、積極的に開示すべきである。情報の

隠蔽工作が悪いことはいうまでもないが、情報を開示しないこと（不作為）自体も問題となる。たとえば、欠陥製品の発生または発見の事実を開示しないことは、消費者の損害や危害をいっそう拡大させてしまう。欠陥製品問題ではこのような事例も多い。不良食品の情報を開示しなかった不作為について、取締役の監視義務違反が問われた判例もある（第1節Ⅳ・1・③項参照）。消費生活用製品安全法の改正による製品事故情報報告制度（2007年実施）は事故情報の開示を法的義務化したものである。

（3）危機管理対策の実施事項

危機管理対策は、事前対策、危機発生時対策、事後対策に分けることができる。危機管理対策は、危険発生時対策にのみ目を奪われがちであるが、その事前対策として危機を想定し予め準備を行う作業や事後対策として事故からの復旧、再発防止をはかるための地道な作業があることを忘れてはならない。

危機管理対策の失敗は、損害の著しい拡大や当該企業の回復し難い社会的信用の失墜につながる恐れが大きい。そのため危機管理対策は、経営トップが自ら企業方針や企業哲学に翻って判断すべき事項である。なお、企業不祥事については、第3節の法的リスクに関連して後述する。

危機管理対策の内容としては、次のような対策がある⁶⁰。

①危機管理体制の整備

危機管理の組織としては、対策本部を設置し経営トップが本部長に就任し、事務局にはリスク管理を担当している部門になるべきである。また、本部長の下には機能別の組織をおくが、その責任者には平時にその機能を担っている総務、広報、法務等の責任者を当てるという体制が効率的であろう。

いうまでもないが、この場合上述の「組織対応の原則」を忘れてはならない。ただし、危機管理においては、特に外部のコンサルタント、弁護士（龍法 '10）42 - 3, 190（777）

士、会計士のほか事案に応じて当該分野のスペシャリストを組織体制の中に組み込むことも検討すべきである。

また、これらの組織体制は、危機発生後にあわせて構築するのではなく、マニュアル等によって予め設置の準備をしておかなければならない。

②基本的な方針・手順のマニュアル化

危機対応の基本方針や基本的な対応手順は、マニュアル等の形で文書化しておく必要がある。そして関係者の対応力の向上とマニュアル等の有効性をテストするため、シュミレーション訓練を実施する。シュミュレーション訓練では、いくつかの問題点が発見されるはずであるので、その改善策を検討する。

③情報の管理

危機時には情報が錯綜するので、平時に予め情報伝達のネットワークとルールをきっちと整備しておかなければならない。危機時には関係者の「クライシスコミュニケーション」が何より大切である⁶¹。後述の企業不祥事においては、このコミュニケーションの不足が問題を拡大させたという事例は数多い。

情報の外部（メディア、地域住民など）への開示は、「情報開示の原則」にのっとり積極的に行うべきである。しかし、その際「情報一元化の原則」に従い広報部門がコントロールするという体制を堅持する必要がある。広報のまずさが事態をいっそう深刻化させたという例は数え切れない。

④対応の意思決定と対策の実行

危機発生時の意思決定と対策の実行は、「即時対応の原則」により迅速でなければならない。意思決定は対策本部長が最終決断するが、その際意思決定の選択肢を迅速に提示できる事務局や外部専門家など参謀的役割を担う者の役割も重要である。

危機対策は一貫した指揮命令系統と「組織対応の原則」による関係部門

の緊密な連携の下に実行されなければならない。緊急対策が一段落すれば、復旧対策と再発防止策を実行する。それは、地道でストレスのかかる作業であるが、危機管理の重要な一環である。

- 32 亀井俊明・前掲（注3）25・26頁（同文館2001年）。
- 33 リスク管理・内部統制に関する研究会・前掲（注10）6頁。
- 34 石井至『図解 リスクのしくみ』12頁（東洋経済新報社2002年）。
- 35 茂木寿『リスクマネジメント構築マニュアル』73頁（かんき出版）の分類に従い、若干の変更をした。
- 36 リスク管理・内部統制に関する研究会・前掲（注10）16頁。
- 37 亀井・前掲（注3）29頁以下。亀井教授は、新しいリスクの分類として本文の⑤以下の分類（一部は略した）を提唱されている。植藤正志・前掲（注3）7頁以下では、大きく（i）一般的リスクの分類と（ii）企業経営リスクの分類をした上で、企業経営リスクは全般管理危険と部門管理危険、経営外部危険と経営内部危険の分類をされている。
- 38 監査法人トーマツ・前掲（注10）94頁。
- 39 本文の構成は、亀井・前掲（注3）61頁以下を参考にさせていただいた。
- 40 吉川前掲（注22）156頁～177頁には、同氏の考え方のほか多くの見解が紹介されている。
- 41 たとえば、アンダーセン／朝日監査法人『図解 リスクマネジメント』56頁、222頁以下（東洋経済新報社2001年）では、「ビジネスリスクモデル」として73のリスクが提示されている。
- 42 吉川吉衛・前掲（注22）183～188頁参照。ERMに関しては八田進二・みすず監査法人・前掲（注9）46頁以下に評価のための分析手法等が詳細に述べられている。
- 43 亀井・前掲（注3）41頁以下に詳しい。そこでは本文の①、②をリスクコントロール、③、④をリスクファイナンスとして区分されている。ERMに関しては八田・みすず・前掲（注9）70頁以下を参照。
- 44 リスク管理・内部統制に関する研究会・前掲（注10）19頁。
- 45 固有リスク、残留リスクについては、ERMに関しては八田・みすず・前掲（注9）46頁以下を参照。
- 46 リスク管理・内部統制に関する研究会・前掲（注10）21頁。
- 47 亀井・前掲（注3）78頁。
- 48 リスク管理・内部統制に関する研究会・前掲（注10）22頁。
- 49 トーマツ・前掲（注10）100頁。
- 50 ERMでは、「統制活動は、経営者のリスク対応策が実行されているとの保証を与えるのに役立つ方針および手続きである。」とし、統制活動には、承認、

- 権限の付与、検証、照合、業績のレビュー等の活動が含まれるとする（八田・みすず・前掲（注9）81頁）。
- 51 亀井・前掲（注3）80頁は、リスク処理の場合は業績そのものがかならずしも明確ではないので、業績と対比した上で計画そのものの評価も必要であるとされる。
- 52 リスク管理・内部統制に関する研究会・前掲（注10）22頁。
- 53 大泉光一『危機管理学総論』28頁（ミネルヴァ書房2006年）
- 54 亀井・前掲（注3）7頁。
- 55 リスク管理・内部統制に関する研究会・前掲（注10）21頁。
- 56 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の参考資料『事業継続計画策定ガイドライン』参照。本資料では、情報システムの故障に限らず、広く事業継続計画に関する考え方や対応策が紹介されている。
http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/6_bcpguide.pdf
- 57 中央防災会議・民間と市場の活力を生かした防災力向上に関する専門調査会他『事業継続ガイドライン 第一版』（2005年）参照。本文の定義は同書28頁。
<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf>
- 58 （厚生労働省）新型インフルエンザ専門家会議『新型インフルエンザ対策ガイドライン（フェーズ4以降）』（2007年）参照。
- 59 ここで述べたクライシス対応の4原則は、元大手企業役員として危機対応に経験の深い中川英彦氏（駿河台大学法科大学院教授・元京都大学法科大学院教授）からいただいたアドバイスをベースとするものである。
- 60 茂木・前掲（注35）196頁以下に実戦的な対応策が詳しく解説されており、参考にさせていただいた。
- 61 亀井・前掲（注3）178頁。なお、危機に直面した企業のマスコミ対応策を実務的に解説した文献として、東京商工会議所・広報部「企業を危機から守るクライシスコミュニケーション―ケース別チェックリストによる実践的対応―」（2000年）がある。

第3節 法的リスク管理

第1節ではリスク管理の概要について、第2節では一般リスク管理について、それぞれ検討した。本第3節では本稿の本論である法的リスク管理について検討する。いわゆる「コンプライアンス活動」は、法的リスク管理のことと理解される。企業法務にとっては法的リスク管理がもっとも重要であるが、前述（「はじめに」②項参照）のように、第1節、第2節を踏ま

えて本節の法的リスク管理を理解する必要がある。

I 法的リスク管理の意義

1 法的リスク管理の必要性

(1) 一般リスク管理の一環として

第1節 I・1項では、企業におけるリスク管理の必要性を述べたが、その中には法的リスクに対するリスク管理も含まれる。したがって、そこで述べたことは、法的リスク管理にも当然当てはまる。企業活動自体が巨大化し、複雑・多様化してきたことは、企業活動と法律との接触面がそれだけ拡大し、複雑多様化してきたことを意味する。また、社会経済環境の変化において、企業の社会的責任の厳格化は、企業に対しよりいっそう厳しく法律を遵守することを求める。さらに社会理念の変化の中で、当然多くの法律の制改廃が行われることになり、企業はそれに厳正に対応することが求められる。

(2) 法化社会の進展によるリスク増大

法的リスク管理に関し特徴的な点としては、「法化社会」への変化を挙げることができる。法化社会について必ずしも明確な定義はないが、個人や企業の社会・経済活動が、基本的には法的ルールに従って行われるべきことが強く求められる社会であるということができると思う。

このような法化社会の進展によって企業における法的リスクの重大化・深刻化はかつてなかったほど大きくなりつつある。そのため企業は、よりいっそう法的リスク管理を強化せざるを得なくなっている。法化社会の進展は、つぎのような状況をもたらす。

①法律の制改廃の増加

法化社会においては、当然のことながら基盤となる法的ルールの中核となる法律が増加・多様化する。最近、法律の制改廃が従来と比較して驚くほど多いことは、法化社会の進展を反映するものと見るができる。そ

の背景には社会理念の変化があるが（第1節I・1（2）②参照）、法化社会ではそれが法律の制改廃という形で現れる。企業はそれだけ複雑で広範な法的リスクに曝されることになる。

特に変化が激しいと思われる企業関係法分野と改革の方向を、つぎに示す。

- (a) 会社法関係：会社制度の多様化と精緻化。企業買収・再編の法制度整備。
- (b) 知的財産法関係：知的財産の保護強化と活用促進。国際化対応の推進。
- (c) 独占禁止法関係：違反に対するペナルティーの強化。当局の取締り手段の強化。
- (d) 消費者法関係：消費者保護法制の拡充・強化。消費者の民事上の権利強化。
- (e) 雇用関係法：雇用形態の柔軟化・多様化。雇用関係紛争解決手段の多様化。
- (f) 環境法関係：地球環境保護と規制の強化。
- (g) 行政規制法関係：個別許認可事項の縮小。遵守基準の拡充と監督強化。
- (h) 訴訟法関係：訴訟の迅速化、立証の容易化。紛争解決手段の多様化。

②行政による事前規制から司法による事後規制へ

法化社会においては、規制の仕方が行政による事前規制から司法による事後規制へと転換が進む。従来は行政が産業保護の観点からいわゆる「護送船団方式」といわれる対応を行ったため、重要なリスクは事前に回避することができた。しかし、司法による事後規制が中心になると、行政による事前の予防的規制は後退し、問題は司法の場で事後的に処理されることになる。そうなった場合、法令違反・法的紛争等の法的リスクは、企業に

としては事前の警告を伴わない危機的なリスクとなって現れる。

③個人の権利意識の高まり

法化社会においては、ルールに従って問題が処理されることになるので、当然個人の権利意識も高くなる。その結果、企業に対する見方も厳しくなり、企業が法令違反を犯しまたは第三者の権利を侵害したような場合は、その法的責任が厳しく追及されることになる。最近の企業不祥事の多発、訴訟の増加、賠償額の高額化などは、このような法化社会の進展を物語るものといえよう。

2 法的リスクの意義

(1) 法的リスクの意味

法的リスクとは、前述の一般リスクの定義「企業が将来生み出す収益に対して影響を与える事象発生の不確実性」（第2節 I・1項参照）にいう事象が法的事象（法律問題）である場合のリスクをいう。

法的リスクは、一般的には、法律違反リスク、契約違反リスク、権利侵害リスクに分類することができる⁶²。この分類そのものは、簡明であり核心をついていると思うが、私見では次のようにもう少し拡大して考えたい。第1に、法律違反リスクは、企業倫理に違背するリスクを加え「法律・倫理違反リスク」としたい。ただし、倫理違反は何が企業倫理であるのか必ずしも明快でないという問題がある。第2に、契約違反リスク、権利侵害リスクは、加害・被害の両面性を考慮するとともに契約無効リスクなどを含め「法律紛争リスク」としたい。リスクとしては加害リスクに限らず、被害リスクも大きい。たとえば、厳しい企業競争の中で、他事業者の独禁法違反によって公正な競争ができないため自社が競争の敗者となることもある。第3に、新たに「法務戦略リスク」を追加したい。最近では企業買収等に関連して、法務戦略の重要性が認識されてきたが、それだけに法務戦略に係わるリスクが大きくなっている。たとえば、買収防衛策の失敗

(龍法 '10) 42 - 3, 196 (783)

によって濫用的な買収者に買収されてしまったような場合、その損害ははかり知れない。

(2) 法的リスクの種類と影響内容等

前項の考え方に基づく法的リスクの種類（詳細事例については本節I・4項表参照）とその内容、リスク発生の影響、対応策をつぎに示した。

①法律・倫理違反リスク

刑事法規、行政法規などの違反と企業倫理に違背するリスクをいう。

事例：談合、粉飾決算、インサイダー取引、総会屋利益供与、補助金不正受給

不正輸出、従業員不正取引、セクハラ、リコール不備（欠陥隠蔽）

法律違反に対しては、刑事罰のほかに、業務停止・排除命令・課徴金などの行政措置がとられるおそれがある。そのほか、何よりも違反による社会的信用失墜のダメージが大きい。それが企業倒産に結びつくという例も最近は増えてきている。倫理違反のダメージは、社会的信用の失墜のみとなるが、その影響は大きい。

法律・倫理違反リスクに対しては、まず違反を起こさない予防法務の取組みが重要となる。

②法律紛争リスク

契約違反・契約無効・権利侵害などにより、法律紛争となるリスクをいう。

事例：株主代表訴訟、製造物責任、特許侵害、契約違反

法律紛争の結果、損害賠償、差止め、契約・権利の効力喪失等の損失を蒙る恐れがある。

法律紛争リスクは、損害賠償や差止めのダメージが大きい。最近は賠償額が巨額化しているので、いっそう問題が大きい。また、民事問題とはいえ、紛争を抱えることによる企業イメージの悪化が無視できない

い場合もある。

法律紛争リスクに対しては、紛争が発生した後の適正な解決、つまり治療法務の取組みが求められるが、何よりも紛争を起こさない予防法務も重要となる。

③法務戦略リスク

法務戦略の失敗により法的な利益を獲得できないリスクをいう。

事例：買収の失敗、濫用的買収への防衛失敗、不利な合併契約等の締結

法務戦略の失敗により、利益獲得の機会損失を蒙る恐れがある。

法務戦略リスクは、ほとんど表面に出ることはないが、戦略の失敗が経営に与える影響は大きい。

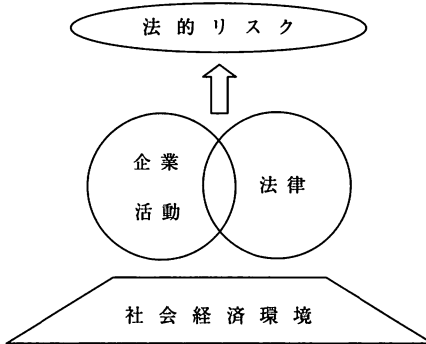
戦略法務リスクに対しては、事業と法律に精通した戦略法務への取組みが重要となる。

3 法的リスク発現の仕組みと変化への対応

(1) 法的リスク発現の仕組み

法的リスクは、企業活動と法律の接触場面において生ずる。しかもそれは、その当時における社会経済環境によって影響を受ける。このような法的リスクの発現の仕組みは、下図のように考えることができる。

図表3 法的リスク発現の仕組み



(注) 左図の「法律」は、行政法規、刑事法、社会経済法等に限らず、民法、商法、会社法等の民事法令、さらには、当事者間のルールとなる契約まで含む極めて広い意味で用いている。

(2) 法的リスク発現要因の変化

最近では、企業活動、法律、社会経済環境（以下法的リスクの発現要因という）の変化が激しく、従来は考えられなかった新たなリスクが発現し、また増大している。法的リスクは固定的なものではなく、法的リスク発現要因の変化とともに変化するものである。

以下に、法的リスクの発現要因の変化について述べる。

①企業活動の変化

法的リスクは、企業活動自体の変化によって影響を受ける。たとえば、かつてはほとんどなかった海外生産が、現在は当たり前のこととなっている。そこから現地の法律と新たな接点が生じ、法的リスクが発生する。この企業活動自体の変化とその方向については前述した（第1節I・1（2）①項参照）。

②法律の変化

法的リスクは法律の変化によって影響を受ける。特に会社法、経済法、知的財産法などの分野ではそうである。そこからまたリスクが発現・拡大する。最近の変化の激しい法分野とその変化の方向については前述した（本節I・1（2）①項参照）。

③社会経済環境の変化

法的リスクは、企業活動と法律の基盤となる社会経済環境の変化によって影響を受ける。たとえば、安全や環境等に関する国民の意識変化は、企業活動や法律に対し大きな影響を与えている。この社会経済環境の変化とその方向についても前述した（第1節Ⅰ・1（2）②項参照）。

（3）法的リスク変化への対応

以上のように、企業における法的リスクの発現要因は、量的にも質的にも激変しつつある。企業経営者はこのような変化に敏感に反応し、適切なリスク管理を実行しなければならない。それを怠った企業は、時として倒産の危機に瀕することにもなりかねない。このような変化に留意することなく旧態依然とした企業経営を続ける企業が、しばしば重大な企業不祥事を起こし収益の急減や倒産の危機を招いていることは、それを如実に物語るものである。また今や、リスク管理や内部統制は、一定規模の企業経営者にとっては、法的義務であることにも留意しなければならない。

4 業務機能別法的リスクと関連法令

企業は、製造・販売・技術等種々の業務機能によって運営されているが、それぞれの業務において多くの法的リスクに直面している。法的リスク管理においては、企業がどのような業務機能において、どのような法的リスクに曝されているかをあらかじめ知っておくことがリスク管理の第1歩である。

次表に企業の諸業務機能において生じやすい法的リスク関連事項について、法的リスクの具体的事例と関連法令を示す。これは、リスクの特定・確認をおこなう場合のいわゆるリスクモデルともなるものである（第2節Ⅱ・1（1）項参照）。

図表4 業務機能別法的リスクと関連法令

(注) 法的リスクの種類別に、法律違反はA、法律紛争はB、法務戦略はCと表示

リスク関連事項	具体的事例	主な関連法令
<経営・財務>		
A 会社運営に関する違法行為	利益供与、粉飾決算、違法配当、違法増資、特別背任	会社法、金商法
A 不正金融商品取引	インサイダー取引、相場操縦、偽計・風説の流布	金商法
A 子会社・特定会社との不正取引	不正な融資・株式引受、不当な債権放棄・債務保証、海外不正移転価格	会社法（特別背任）、税法
A 情報の不開示・虚偽開示	有価証券報告書虚偽記載、法令に基づく財務情報等の不開示・虚偽開示	会社法、金商法、取引所規則
A 行政規制・行政処分違反	諸基準違反、許可・届出義務違反、虚偽報告、許認可条件違反	諸行政規制法（各種業法等）
B 取締役等の責任追及（株主代表訴訟）	役員の善管注意義務違反（内部統制義務違反を含む）、法令定款違反、不当な経営判断	会社法
B 株式取得等の紛争	第三者割当増資の効力、株式買取価格の紛争、新株（予約権）発行の効力	会社法
C 投機・投資の失敗	為替・商品・株式等の取引巨額損失、投資先倒産等による巨額損失、過大設備投資	金商法、倒産法
C 企業買収等の失敗	敵対的買収の不成功、買収防衛の失敗	会社法、金商法
C 重要契約の不備	合弁・合併・提携・買収契約等の契約の無効・不成立・不備	民法、商法
<販 売>		
A 私的独占	競争者の参入排除、競争者に対する支配	独禁法
A カルテル（不当な取引制限）	入札談合、価格・数量カルテル、国際カルテル	独禁法
A 不公正取引	差別対価、再販価格拘束、抱合せ販売、不当廉売、優越的地位の濫用等	独禁法、不公正取引告示
A 不正競争行為	模造品販売、不正商品等表示、営業秘密の不正取得・不正使用、競争者の信用棄損行為	不競法
A 違法な広告宣伝	不当表示、過大な景品提供	景品・表示法
A 金融商品の不正販売	説明・書面交付義務違反、不正販売方法	金商法
A 違法な特殊販売	訪問・通信・電話勧誘販売、マルチ販売、特定継続的役務提供、不正割賦販売	特定商取引法、割賦販売法
A 食品安全・衛生に関する義務違反	産地等不正表示、有害物質混入	不競法、食品衛生法、農林規格法
A 刑事法違反の営業活動	贈賄、横領、背任、入札妨害、業務上過失致死傷、外国公務員への贈賄	刑法、不競法
B 債権回収に関する紛争	債権譲渡・相殺等の債権回収策の失敗、倒産手続の効力	民法、各種倒産法
B 販売契約に関する紛争	継続的取引契約（特約店契約等）解消の効力、不当条項を規定した消費者契約の効力	民法、消費者契約法

<技術・知的財産>		
A 知的財産法違反	特許権等の侵害、著作物（ソフトを含む）の無断使用、技術ノウハウの不正取得・使用	特許法等、著作権法、不競法
B 知的財産権侵害による損害賠償・差止め請求紛争（侵害・被侵害）	特許・実用新案・商標・意匠の侵害、著作権侵害（ソフト・一般文書のコピー）、周知表示・著名表示の模倣、デッドコピー、技術情報の不正取得	特許法・商標法等 著作権法 不競法
B 知的財産権の有効性紛争	発明要件（産業上の利用可能性、新規性、進歩性）の充足有無	特許法等
B 職務発明に関する紛争	職務発明の帰属・補償金額の紛争	特許法等
B ライセンス契約に関する紛争	許諾範囲、権利無効時の取扱、許諾の独占性等の解釈	特許法・著作権法等、独禁法、民法
<製 造>		
A 下請け取引違反	支払い遅延、受領拒絶、書面の交付、その他下請法の規制違反	下請法
A 安全・衛生違反	安全・衛生基準違反、安全配慮義務違反	労安法、民法
A 公害・環境違反	違法廃棄物処理、水質汚濁、土壌汚染 大気汚染	産廃処理法、水質汚濁防止法等
A 欠陥製品による事故発生・処理違反	業務上過失致死傷、安全基準違反、リコール・事故報告義務違反	刑法、車両法、食品衛生法、消安法
B 製品の欠陥責任	賠償請求（製造物責任、瑕疵担保責任） 欠陥製品の製造者・輸入者等への賠償請求	製造物責任法、民法
<国 際>		
A 外国独占禁止法違反	国際カルテル	米国シャーマン法、EU独禁法
A 雇用差別禁止	人種差別、セクハラ	米国雇用機会均等法
A 環境法違反	土壌汚染	米国スーパーファンド法
A 通商法違反	ダンピング課税、相殺関税、セーフガード、報復条項、その他	米国関税法、通商法
A 不正輸出入取引	不正輸出、不正移転価格、	外為法、租税特措法
A 違法な営業活動	外国公務員への贈賄	不競法、米国海外腐敗防止法
B 国際契約の不備	契約違反、契約の成否	準拠民事法
B 海外訴訟	高額賠償、陪審制等手続き、高額弁護士費用	米国訴訟関係法
B 知的財産権侵害	模造品販売、技術漏出、技術資料持出し	現地知的財産法 現地刑事法
<人事・労務>		
A 違法な労務管理	過労死、業務災害、安全配慮義務違反、残業代不払い、偽装請負	労基法、労安法、職安法、派遣法

A雇用差別	セクハラ、処遇差別、人権無視	雇用機会均等法、パート労働法
A従業員の不正	業務上横領、背任、贈収賄、詐欺	刑法
B集団の労使紛争	不当労働行為	労働組合法
B個別的雇用問題	不当解雇、雇用条件不遵守、内部告発、守秘義務、競業禁止義務	労働契約法 公益通報者保護法、不競法
<情 報>		
A個人情報漏洩	顧客リスト等個人情報の漏洩	個人情報保護法
A不当情報のネット開示	無断コピー、名誉毀損情報の開示 ネットワーク運営者の責任（B）	著作権法、刑法 プロバイダ責任制限法
B情報システムの障害による紛争	システムの欠陥責任	民法
<法 務>		
B訴訟遂行の失敗	高額賠償判決、差止め	民事訴訟法
B契約内容の不備	契約の無効、契約規定の不備	民法、商法
C法務戦略の失敗	買収形態の不都合、買収防衛策の不備	会社法

（注）法令名は、つぎの略称を使用した。

金商法＝金融商品取引法、不競法＝不正競争防止法、外為法＝外国為替外国貿易法、労安法＝労働安全衛生法、消安法＝消費生活用製品安全法

Ⅱ 法的リスク管理の実行

1 法的リスク管理実行策の考え方

法的リスクの意味や具体的事例については、前述した（本節Ⅰ・2項参照）。本項では、そのような法的リスクにどのように対応するかについて検討する。法的リスクへの対応策は、つぎのように種々の観点から考えることができる。

（1）一般のリスク管理の実行策と同様の対策

一般のリスク管理の実行策では、前述のように（第2節Ⅱ項参照）、実施計画を策定し、計画を実施し、実施結果の評価と改善策を実施するというP・D・C・Aサイクルを実行する。法的リスクへの対応策についても、対象を法的リスクとして、この考え方をそのまま適用することができる。詳細内容については、項を改め2項以下で述べる。

(2) 企業法務の機能に応じた対策

リスクの意味を、マイナスの損害を生ずる不確実性に限らず収益を上げる方向での不確実性をも含む概念や事業機会（戦略）に関するリスクを含む概念で捉えると（第2節I・1項参照）、法的リスク管理の実行内容と企業法務の業務内容とは重なると考えてよい。そうすると企業法務の業務機能である予防法務、治療法務、戦略法務に対応して、法的リスク管理の実行内容もつぎのように分けて考えることができる。

①法的リスク発生の予防策（prevention） = 予防法務

法的リスクの発生を予防する事前対策（例：契約書の審査）である。

②法的リスク発生後の防御策（defense） = 治療法務

法的リスクが発生した後の渦中・事後対策（例：不祥事対策）である。

③法的リスクへの戦略対応策（strategy） = 戦略法務

法的リスクへの戦略的対応（例：買収防衛策の実行）である。

(3) 法的リスクの種類に応じた対策

法的リスクは、法律・倫理違反リスク、法律紛争リスク、戦略リスクに分類することができる（本節I・2（2）項参照）。それに対応してつぎのように区分することができる。

①法律・倫理違反対策：コンプライアンスの実行そのものである。

②法律紛争対策：民事訴訟や契約紛争に関する対策実行である。

③法務戦略対策：企業買収など法務戦略に関する対策実行である。

(4) 法的リスクの重大性に応じた対策

企業の存続に係わるような重大な法的リスクである場合には、日常的に発生するリスクとは、違った対応が必要となる点に着目した区分である。

①は危機管理の対象となる。

①重大法務リスク対策：不祥事、巨額損害賠償、企業買収などへの対

策である。

②日常法務リスク対策：契約書の審査や法律相談などである。

2 法的リスク管理計画の策定

法的リスクといえども、企業を取り巻くリスクのひとつである。そのため、一般のリスク管理実行策の考え方は、そのまま法的リスクにも適用することができる。ただ、対象を法的リスクに特化して考えるだけである。そのため、以下では法的リスク管理対策において、特に考慮すべき事項に絞って述べる。

(1) 法的リスクの調査・特定と分析・評価

法的リスク管理の実行についても、まず、当該企業が直面する可能性のある法的リスクの調査をし、法的リスクの特定をしなければならない。リスクの調査に当たっては、できる限り広く調査し、漏らすことのないよう注意しなければならない。この調査・特定には、前述の「業務機能別法的リスクと関連法令」（本節Ⅰ・4項参照）が参考になると思う。この場合、法的リスクについても、既に何らかの形で対策が取られていることが多い点に留意する必要がある。たとえば、輸出管理、製品欠陥、安全衛生、人権擁護などの対策がそうである。

つぎに、法的リスクの分析・評価では、リスクの発生頻度（発生可能性）とリスクの強度（影響度）を分析・評価する。法的リスクは定量的に測定できないリスクがほとんどであり、それらは概括的に評価せざるを得ない。分析・評価の結果は、マトリックス図（第2節Ⅱ・1（2）項参照）に落とし込むことが有用である。

(2) リスク対応策の選択

法的リスクについても、一般リスクと同様に、①リスクの回避、②リスクの低減、③リスクの移転（賠償責任保険の付保など）、④リスクの保有の選択肢がある（第2節Ⅱ・1（3）項参照）。ただし、法律違反リスクにつ

いては、リスクをそのまま保有するという対応は、ほとんど考えられない。

(3) 実施プログラムの立案

法的リスクについても、一般の経営計画の立案と同様に、基本方針、予算、組織、規程・ガイドライン、教育指導、その他法的リスク管理を実施するために必要な事項について実施プログラムを立案する（第2節Ⅱ・1（4）項参照）。現に法務部門が設置されているような企業では、法務部門としての長期・中期・短期計画などが立案されていることが多いと思うが、その内容は、まさに法的リスク管理の実施プログラムでもある。

3 法的リスク管理の実施

(1) 法的リスク管理体制の構築

法的リスク管理を全社で効果的に実施するためには、全社的な統合組織が必要である。その役割を法務部門（法務部門が無いときは他の関係部門や外部法律事務所）に担わせることが一般的と思われる。コンプライアンス委員会などを設置するときには、法務部門が事務局等の統括的な運営主体となるべきであろう。また、法的リスクを含めリスク管理全般を取扱う全社のリスク管理統括組織が設置される場合は、法務部門はその中の法的リスクの統括担当をするべきであろう。いずれにしても、法務組織体制については、法務機能と法的リスク管理機能を重ね合わせ（本節Ⅱ・1（2）参照）、法的リスク管理を最も効果的に行うためという視点で考えるべきである。

法的リスク管理の組織体制の構築に当たっては、既に実施されている輸出管理、製品欠陥、安全衛生、人権擁護など特定事項への対応活動やコンプライアンス、内部統制、コーポレートガバナンスなどの関係諸活動との調整と効率的な役割分担の検討が必要である。

(2) 基本方針・規程・ガイドライン等の作成

基本方針・規程・ガイドラインなどは、コンプライアンス活動に関連して定められることが多い。基本方針においては、経営トップが「経営者や社員が法律違反を犯してまで収益を上げることは、決して望んでいない」ことを明確に宣言し実行すべきである。全社の末端まで法的リスク管理を徹底させるためには、規程やガイドラインの制定は必須事項である。これらは、「企業倫理憲章」や「企業行動ガイドライン」などの名称で制定されることが多い。なお、経団連では、1991年に「企業行動憲章」を制定し、その後も社会経済環境の変化に応じて改定を重ねている。

なお、法令遵守等の法的リスク管理を徹底するためには、規程等を作成することで終わるのではなく、その実践のための地道な活動と実施結果の評価・改善こそが重要であることに留意しなければならない。

(3) 教育・指導の実施

法的リスクについては、法務教育が特に効果的である。企業不祥事の原因として後述のとおり（本節Ⅲ・2（2）項参照）、利益優先の企業風土の問題、法に対する認識不足の問題が挙げられているが、これらの問題の解決のためには、法務教育が有効である。

法務教育は、階層別、職能別、リスク内容別（例：輸出管理、安全衛生）など種々の単位で行うことが望ましい。法務教育内容としては、細かい法律知識の教育より、遵法や倫理意識、法的なセンスの涵養に重点を置くことが重要である。教育・指導は講義形式に限らず、多様な教育手段によることが有効である。たとえば、社内報での記事掲載、企業倫理ポスターの掲示、パンフレットやカードの配布、法律情報紙の配布、アンケートの実施なども考えられる。

(4) 相互牽制システムの実施

法律違反防止には、組織内・組織間の相互牽制システムが有効である⁶³。企業不祥事の原因として後述のとおり（本節Ⅲ・2（2）項参照）、職務権

限の問題、内部通報の問題、内部監査の問題が挙げられているが、これらは、一言でいえば、相互牽制システムに関わる問題である。つぎにこれらの問題について、述べる。

①職務権限の逸脱防止

職務権限を職制上または事実上一人または一部門に集中させることは、不祥事に繋がるリスクが大きいことは経験則上明らかである。多くの無断投機取引による巨額損失の不祥事は、この職務権限の集中の問題が大きい。人事ローテーションが、その対策としては効果的であるが、最近の業務の高度化・複雑化がそれを許さないというジレンマもある。

②内部通報システムの構築

また、法律違反等に対するきちっとした通報システムがない場合は、いわゆる「内部告発」に繋がりがやすい。内部通報システムは、通報ルートの設定や通報者の不利益取り扱いの禁止などを定めるものであるが、ヘルプラインやホットラインという名称で呼ばれることが多い。法律違反を早期に発見し、改善策を実行するためには、このようなシステムの構築は、必須事項である。内部通報に関連して、日本では2006年に公益通報者保護法が制定された。この法律は、刑法、金融商品取引法など多くの法令（限定列举）に対する違反事実の通報者を解雇などの雇用上の不利益から保護しようとするものである。同法は、その保護を受けるための条件を通報先（会社、行政機関、マスコミ）に応じて定めているが、その条件が厳しすぎるとの見解も多い。

③適正な監査の実施

監査は、相互牽制の一環としてみることができる。内部監査部門による監査は、従来は業務の効率化のための監査に力点があったと思われる。しかし、コンプライアンス、法的リスク管理の立場からは、「法務監査」機能を重視して法令違反の発見と改善にも注力することが望まれる。監査役による監査は、取締役の職務執行に対する監査である（会社法381条1項）。

この監査は適法性監査（法令・定款違反の監査）である（妥当性監査には及ばない）とするのが多数説である。内部監査部門と監査役が連携して、それぞれの立場から法令違反の監査を行うことによって、強力な牽制機能を発揮することができる。

（5）法務業務の実施

法務業務とは、日常化された法的リスク管理業務であると見ることができる。法務部門が設置されていない企業においても、法務業務は存在する（べきである）。具体的な法務業務としては、契約書審査、法律相談、経営・業務意思決定への参画、外部開示資料のチェックなどが挙げられるが、いずれも法的リスク管理のために必要な業務として行われるものである。そのため、法務業務の内容は固定的に考えるべきではなく、「法的リスク管理のために効果の高い業務は全て」という観点から考えるべきと思う。

法的リスクは、企業活動の変化、法律の変化、社会経済環境の変化に応じて、常に変化するものである（本節Ⅰ・3項参照）。そのため法務部門は、絶えず新しい法務業務への取組みが必要となる。たとえば、当該企業が新たに海外生産を始めるとすれば、直ちに当該国の法律に対応するためのプログラムが策定されなければならない。また、法改正には迅速・適確に対応しなければならない。さらには、社会経済の変化や人々の意識の変化にも絶えず留意しなければならない。

4 法的リスク管理実施結果の評価と改善策の実施

（1）実施結果の評価と改善策の実施

法的リスク管理に関しても、一般のリスク管理と同様、実施結果の評価と改善策の実施が行われなければならない（第2節Ⅱ・3（1）（2）項参照）。実施部門は、まず自ら実施結果の評価と改善策の実施をおこなわなければならない。そのうえで、第三者的な評価が必要となる。第三者的な評価に

関連して、一般のリスク管理と異なる点は、法令違反については、監査役による監査が会社法上の職務として行われるという点である（本節Ⅱ・3（4）③項参照）。しかし、監査役監査には人的にも限界があり、また、改善策の実施にまでは及ばないという限界がある。

監査役監査とは別に、法務部門や内部監査部門は、「法務監査」を実施すべきである。コンプライアンス規程等がある場合は、その実施結果を法務部門や内部監査部門が評価し、改善策の提案をするという仕組みを構築することが効果的である。その場合、実施部門、監査役、法務部門、内部監査部門の効果的な連携と役割分担がぜひとも必要である。

（2）経営トップによる有効性評価

経営トップは、他の一般リスクと同様に、コンプライアンス体制など法的リスク管理体制が有効に構築運用されているかを評価する。この場合、会社法や金融商品取引法が大会社や上場会社に対して、この有効性評価を求めていることは前述のとおりである（第2節Ⅱ・3（3）項参照）。

Ⅲ 法的危機管理

1 重大な法的リスク（法的危機）への対応

一般リスクに関する危機管理については前述した（第2節Ⅱ・4項参照）。本項では、その中の法的リスクに関して特徴的な事項を述べる。

（1）法的危機の意味

重大な法的リスクとは、危機管理の対象となるリスクに関する定義「対応すべきリスクのうち、企業価値を大幅に低下させる重大な事象が発生した場合」（第2節Ⅱ・4（1）①項参照）の中で、法的リスクに関するものといえることができる。重大な法的リスクについても、法的リスクの分類（本節Ⅰ・2項参照）に従うと、つぎの区分ができる。

①重大な法律違反

ただし、法律違反が重大かどうかは当該企業の規模や業態によって相

当の違いがあり、客観的で慎重な判断を要する。いわゆる「企業不祥事」の多くがこれにあたると考えてよい（本節Ⅲ・2（1）項参照）。

②重大な法的紛争

巨額の損害賠償請求や重要な事業の差止め請求がこれにあたる。「企業不祥事」に起因する場合も多い。

③重大な法務戦略の失敗

重要な企業買収や事業に重大な影響を与える契約（合併契約など）の失敗などがこれにあたる。

なお、重大な法的リスクのうち、重大な法律違反（企業不祥事）については、社会的な問題に発展し、企業の信用失墜と時には企業倒産につながるという特徴があるので、つぎの2項で詳しく述べる。

（2）法的危機への対応

法的危機についても、経営トップが自ら先頭に立って対応しなければならない。また、その場合の対応の①即時対応の原則、②組織対応の原則、③情報一元化の原則、④情報開示の4原則は、重大法的リスクへの対応についても妥当する（第2節Ⅱ・4（2）項参照）。

法的危機についても、事前対策、危機発生時対策、事後対策がある。また、一般の危機管理対策の内容である①危機管理体制の整備、②基本的な方針・手順のマニュアル化、③情報の管理、④対応の意思決定と対策の実行などは、法的危機についてもそのまま妥当する（第2節Ⅱ・4（3）項参照）。

（3）法的危機における法務責任者および弁護士の役割

法的危機においては、法務担当者と弁護士等の果たすべき役割は、法的問題という性質上当然大きくなる。そこでは、つぎのような役割を果たすことが期待される。

- ・ 関連する正確な法情報や法的判断の提示
- ・ 社会的影響に関する客観的・冷静な判断の提示

- ・過去の他社を含む危機事例に関する情報の提供
- ・外部発表文書の作成・記者会見・行政機関とのコンタクトなどの支援
- ・賠償請求等への法的判断

このような役割は、事前対策・事後対策においても必要であるが、何よりも危機発生時の渦中対策においては、対応のスピードが求められるので、日頃から情報の収集と経験の積重ねが重要である。その情報と経験を持って、危機対応への基本方針の策定等に参画し、上記のような役割を果たすことが期待されているのである。

2 企業不祥事（重大法律違反）

(1) 企業不祥事の意味と事例

企業不祥事とは、重大な法律違反事実ということが出来る。リスクとしては、法的リスクのうち、法律違反リスクに属し、社会的影響が重大なものである（本節Ⅲ・1（1）項参照）。ただし、公共的な大規模システムダウンなど法律違反ではないが社会的非難に値する事例を含めて企業不祥事という場合も多い。企業不祥事は、「企業不祥事事典」⁶⁴が発行されるほど数多い。

一般的にいて、社会的影響はつぎのような場合に大きくなる傾向にある。

- ・当該違反企業が大企業または有名企業である。
- ・違反に係わる損害額が巨額である。
- ・一般消費者の安全・衛生に係わる事項である。
- ・違反の事実が意図的に隠蔽された事例である。

企業不祥事の原因となる法律違反等の具体的事例は、本節Ⅰ・4項の「業務機能別法的リスクと関係法令」に示されているので、参照されたい。

(2) 企業不祥事の原因

企業不祥事の原因を分析すると、つぎのような原因が浮かび上がってくる⁶⁵。不祥事は一つの原因から生ずる場合よりこれらの原因が複合し相互に関連し合って生ずる場合が多い。これらの問題への有効な対策については、一般のリスク管理に関連して前述したところと同様である（第2節Ⅱ・4 (3) 項参照）。

①利益優先の企業風土の問題

法令の遵守よりも利益を上げることを優先する気風が企業内にある場合である。トップがこのような気風を持っている場合に、もっとも問題が起こりやすい。（食品偽装の事例）

②法に対する認識不足の問題

関連する法令やその精神をよく分かっていない場合である。そのような認識不測は企業風土、基本的な法律知識の不足、環境変化への無理解などから生ずる。（法令が定める基準値違反の事例）

③職務権限に関する問題

特定の者や部門に職制上もしくは事実上の職務権限が集中した場合や責任範囲があいまいな場合である。特定の個人による無断取引による巨額損失の問題はこの典型である。（投機取引による巨額損失の事例）

④内部通報の仕組みが機能していない問題

不祥事に関し通常の情報伝達ルート以外の伝達ルートがないか機能していない場合である。この場合は自浄作用が働かず、外部への不祥事の告発という形で現れることが多い。（輸入肉偽装等の告発事例）

⑤内部監査の問題

内部監査が正常に機能していないという問題である。監査の指摘事項に対し改善がされていない場合もある。（権限外巨額取引による損失の放置）

⑥危機管理ができていない問題

危機発生時の対策が事前にとられていない場合である。情報伝達の不備や広報対応のまずさから、問題が拡大することが多い。(食中毒事件、食品偽装問題)

⑦ガバナンスができていない問題

経営トップやその取巻きの独走に対して取締役会や監査役の監督・監査機能がまったく働かず、誰もブレーキをかけられないという場合である。(役員が関与した不祥事)

⑧コンプライアンスまたはリスク管理が機能していない問題

行動規範の策定・実施などコンプライアンスシステムやリスク管理システムが正常に機能していない場合である。(以上のすべてに通じる問題)

(3) 企業不祥事の特徴

法的リスクは、法律、企業活動、社会経済環境の3つの関係の中で発現するものであることはすでに述べた(本節I・3項参照)。企業不祥事は、法的リスクの一つであるので、そこから様々な二次的特性が現れることになる。法的リスクの特性を上記3要素に分けて、つぎに要約する。

①法律との係わり

企業不祥事は法律との係わりで生ずるリスクであるため、つぎの特性がある。

- ・ 厳しい社会的非難の対象となり、時には信用失墜により倒産に至ることもある。また、経営トップ・関与取締役等の辞任が求められることもある。
- ・ 法律違反については、取締役等の監督責任が問われ易い。また、立証の容易さから株主代表訴訟に繋がることも多い。
- ・ 特に大企業においては、リスク管理システムの構築が必須である。それによって、大企業の取締役が組織の末端に至るまでの監督責任

を回避できる機能もある。

- ・直接の違反者には、刑事処分等が科されるが、社内の懲戒処分も考えなければならない。また企業に対しては、罰金のほか業務停止や課徴金などの行政処分が行われるおそれがある。
- ・法律違反は外部からは見えにくいので、隠蔽され内部告発によってはじめて表面化することが多い。それだけに違反事実の公表が義務として取締役等に要求される。
- ・最近では法律の変化が著しいので、常に法律の制改廃情報に注意が必要である。法の不知は許されない。

②企業活動と法律との接点

企業不祥事は、企業活動と法律との接点の中で生ずるリスクであるため、つぎの特性がある。

- ・企業目的である利益獲得と違法・倫理との相克の問題がある。
- ・新規事業などの従来なかった事業展開によって問題が発生しやすい。
- ・子会社による事業など管理が行き届かないところで、問題が発生しやすい。
- ・企業活動のグローバル化は、外国法との接点が大きくなり、リスクが急増する。

③社会経済的環境の影響

企業不祥事は、社会経済的環境の影響が大きいリスクであるため、つぎの特性がある。

- ・社会の法意識や企業観の変化によって、責任追及や社会的信用失墜の状況が変る。
- ・大企業や有名企業などは、社会的プレゼンスの大きさから責任を問われ易い。
- ・安全、衛生や環境など社会的関心事は、無名の中小企業といえども問題になり易い。

・マスメディアへの適切な対応が必要である⁶⁶。

62 長谷川・前掲（注1）20頁。

63 長谷川・前掲（注1）150頁。

64 斉藤憲監修『企業不祥事事典』（日外アソシエーツ2007年）。同書は1945年以降2007年までの主な企業不祥事150件の記録と解説である。

65 リスク管理・内部統制に関する研究会・前掲（注10）6～8頁では、企業不祥事について内部統制にどのような問題が存在したのかという視点から分析されている。企業行動の開示・評価に関する研究会・前掲（注16）16頁にも同様の分析がされている。

66 マスメディアへの対応の重要性については、前掲東京商工会議所（注61）を参照。