

# 危機管理研究

## 第10号

環境問題と危機管理……………	石川昭	1
金融危機と会計政策 ——98年金融機関救済措置を巡って—— ……………	嶋和重	9
経営経済学とEU—規定の環境管理 ……………	上武健造	25
民事再生と危機管理……………	青木康國	47
企業のリスク・マネジメント ——モニタリング機能の強化—— ……	土田義憲	55

2002年5月

日本危機管理学会

## 「危機管理研究」刊行にあたって

1992年に発足した日本危機管理学会も、本年度で節目となる10年目を迎えた。この機会に心機一転し、新しい装丁で「危機管理研究」が刊行されることは、誠に喜びに絶えない。現在まで本学会育成・発展のために一方ならぬご支援・ご尽力を頂いた、森脇 彬前理事長、師岡孝次前会長はじめ役員や会員の皆様に心から感謝申し上げたい。

この間、危機管理に関連した事件としては、5,400人以上の死者が出てしまった1995年の阪神・淡路大震災をはじめ、これまた5,000人以上が犠牲者となった2001年9月11日の世界同時多発テロ事件、インドとパキスタンの対立悪化、米国と中ソ間のミサイル防衛構想の対立、北朝鮮によるミサイル誤射事件、さらには温暖化防止会議における米国の批准拒否など枚挙に暇がない状況であった。

特に、国内においては、衣食住の食と密接な関係にある狂牛病事件、O-157 や雪印事件、人質事件や企業経営者の誘拐事件、医療事故、金融システム再構築の遅延、空前の失業率の上昇、企業倒産の増大、人員削減、ワークシェアリング、および規模を問わない合併、買収、企業間提携など、人命、財産、および仕事に関連して危機管理やリスク・マネジメントを必要とする事件が次々と押し寄せている。

このような、国内外の社会・経済情勢や組織環境のもとにおいては、これらの危機やリスクが単に国家や個人に対するものでないため、地球的、国際的、国家的、地域的、家族的、個人的な視点で管理していかなばならないという重層性を持っているということに留意せざるを得ない。

その意味で本学会としては、新しい時代における危機やリスクの概念を明確化し、それらの原理・原則を極め、多くの事例や経験を蓄積・分析し、より知的な危機管理やリスク・マネジメントについての研究成果を発表・刊行していくという重要な使命があると思料されるのである。危機管理関係機関をはじめ、会員諸氏の本学会活動への積極のご参加、ご支援およびご協力を切望する次第である。

2002年1月

日本危機管理学会

会長 石 川 昭

## 環境問題と危機管理

石川 昭\*

### I はじめに

今年のアレックシ・マネジメント学会の年次大会でも一部論じたことではあるが、1999年にお亡くなりになってしまったロケット工学の泰斗、糸川英夫博士は、1994年に刊行された『人類は21世紀に滅亡する!?』の中で、「人類は50年以内にかつてのマンモスと同じように地球から消滅する運命にある」と予言された。そして、これを回避するため、自己愛でなく他人愛の精神を普遍化していくポピュレーション理論を提唱されたが、開発途上で他界されてしまった。

この主張よりはやや楽観的ではあるが、文化勲章受賞者の西沢潤一岩手県立大学学長は、2000年2月に同類の著書『人類は80年で滅亡する』を上野(埜)博士と共に発刊された。この著書の骨子は大気中の二酸化炭素濃度が人間の窒息死をもたらす3%水準に達するのは今から約150年と予測されるが、海洋の底で安定していたメタンハイドレードが不安定になりつつある現在、メタンと二酸化炭素の「悪魔のサイクル」が急速に動き出し、二酸化炭素濃度を大幅に上昇させる可能性が極めて高く、約80年後に人類が滅亡するとしてもそれ程大きな誤りはないであろうと言うものである。

海外では、環境問題のシンクタンクとして名高いワールドウォッチ研究所のレスター・ブラウン所長が、二酸化炭素の大気中濃度は過去15万年間で最高水準に達してしまっただけでなく、哺乳類の中でも人間に最も近い霊長類232種の殆どが危機的状態であること、さらに現在ですら、地球上では毎日1万人が餓死し、アフリカやアジアのやせた土地に住む約10億人の人々がやっとのことで1日1日を生き延びていると報告している。

さらに、2001年1月23日付の国際ナショナル・ヘラルド・トリビューン紙は、全体で1000ページを超える気候変動に関する政府間パネル (IPPC) による報告書の要約を公表した。この報告書に係わった専門家は500人を越え、現在のところ、地球の気候の変化について、これ以上総合的に分析・評価したものはないと考えられる。

この要約の骨子の中で注目すべき点は、100年後の地球の最大平均気温が、これまで予測されていた3.5度という数字を遥かに上回る5.8度という数字が算出されたこと、この結果、温暖化による海面の上昇幅は今から1億年前とそれ程変わらない約90メートルに達すると予測され、来るべき100年間に起こる気象変化は、過去数万年に起きたそれよりも遥かに深刻なものになり、既述の人類滅亡論を支える1つの重要な根拠になってしまうということである。

\* 青山学院大学大学院教授

このような深刻な世界環境問題に対して、今日程、強力な危機管理がグローバルに要請されている時代は未だかつてなかったのではなからうか。

## II 公害問題と環境リスク

人間や人間集団による私・公企業の組織維持・発展活動、特に有形製品の製造活動や製品そのものが私達を取り巻く大気、土壌、水質に悪影響を与え、その結果、人間の生命、財産、健康が損なわれ、生活環境が以前より悪化する事態が生じた時、私達は環境問題が発生したという認識に立つ。

このような環境問題が発生すると、その問題を招来した生産活動に従事してきた企業が、もし近隣住民に何らかの被害を与えてしまった場合、当然賠償責任の対象になり、企業側に環境リスクが発生する。さらに環境法にふれるような汚染土壌を築き、地下水汚染が発覚したような場合には、たとえ住民に被害を与えなくとも、行政上、刑事上の罰則が適用されるリスクに遭遇する。

環境法が厳しくなればなるほど、一般に企業側の環境リスクは高くなり、予防措置のための投資額も増大する。マンベル社のように、予防措置や訴訟リスクの大きさに耐え兼ねて、倒産の危機に瀕した企業も少なくない。

然し、一口に環境問題といっても、1980年代の前半と後半では、おおいに趣が異なるように変貌してきたことに注目しなければならない。つまり、1980年代前半までは、環境問題の主犯は主として民間企業であり、その生産活動がもたらす環境汚染、換言すれば「公害問題」が環境問題であった。このため、環境問題発生元凶が特定し易く、ローカルな問題として処理すればそれで済んだ。

ところが、1980年代後半以降の環境問題は、ローカルな問題だけでなく、より深刻な国境を越えた地球全体の生態系サバイバルの問題へと発展した。すなわち、産業公害や都市生活に関連する都市生活型公害のような公害問題に止まらず、地球温暖化、オゾン層の破壊、森林破壊、砂漠化、酸性雨、および海洋汚染など多重的原因に基づく世界規模の環境問題で、一筋縄では解決できない深刻な問題となって人類の前に立ちはだかっているのである。

したがって、環境リスクは、単に1企業や企業集団に止まらず、国家的、世界的、生態系的リスクを解決せずには抜本的解決が図れない状態にまで進展している。

## III 地球環境問題における危機管理規制

(図1を参照)

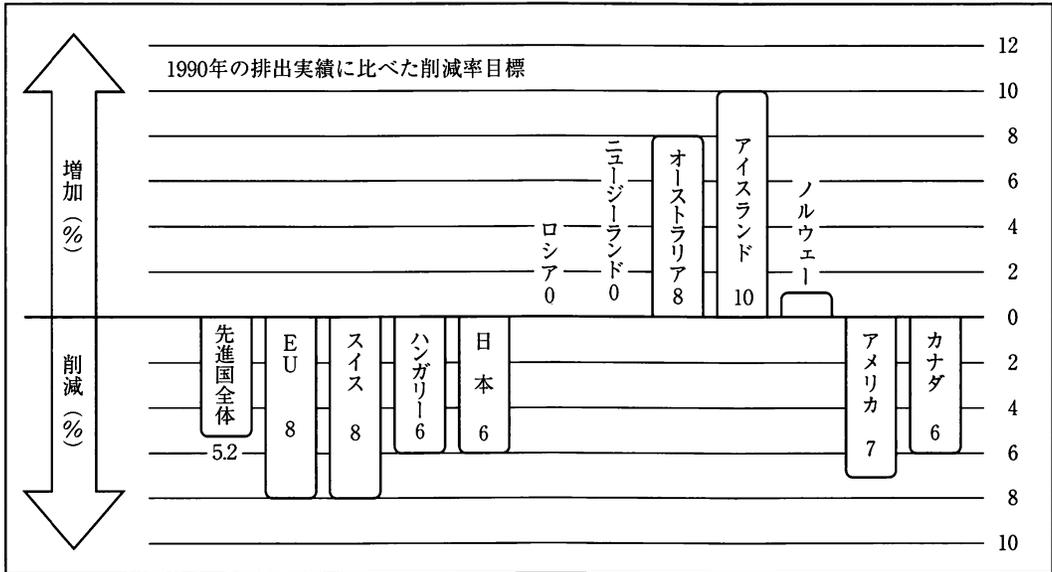
### 1 地球の温暖化に関するもの

1988年 気候変動に関する政府間パネル(IPPC)の設置(国連環境計画と世界気象機関との共催による)

環境と開発に関する国連会議(UNCED)で「気候変動に関する国連枠組み条約」(通称、地球温暖化防止条約)に日本を含め163カ国が調印し、1994年発効。

1995年 ドイツのベルリンで開催された同条約の第1回締約国会議(COP1)では2000年から先の温室効果ガスの排出抑制策がまとまらず、具体策は1997年に先送りされた。(オランダをはじめとする欧州連合が二酸化炭素排出削減を強力に進めようとしたのに対して、石油多消費型経済のアメリカやオーストラリアが反対。脱石油で収入減をおそれた産油国が後

図1 COP3で設定された主要国の温室効果ガス排出量削減目標



出典：環境庁資料（『日刊工業新聞』1999年2月16日付）。

押し。)

1996年 日本の京都で開催された第3回締約国会議（COP 3）では161カ国が参加し、討議の結果、「京都議定書」が採択された。（図1参照）

1997年 アルゼンチンのブエノスアイレスで開催されたCOP 4では、主催国のアルゼンチンが開発途上国に対し、意欲のある途上国が自主的に条約に参加するように自主的参加案を提出したが、19カ国の参加途上国が反対し、参加した開発途上国は2カ国に過ぎなかった。（その後の経過については、第4節で論ずる。）

## 2 オゾン層の破壊に関するもの

1985年 オーストリアのウィーンでウィーン条約が採択され、成層圏でオゾンを破壊するフロンやハロンの使用量を10年後までに半分にすることが合意

された。2年後の1987年には、これだけでは不十分ということで、数十種類と言われるフロンやハロンの規制実行計画が種類ごとに盛り込まれたモントリオール議定書が署名された。

1989年 モントリオール議定書に基づいて、フィンランドのヘルシンキで、20世紀中にフロンやハロンを全廃することが「ヘルシンキ宣言」という形で採択され、フロンやハロンについての規制スケジュールがさらに強化された。

1992年 この強化策はそれで終わったわけではなく、特に大量使用の特定フロンや特定ハロンについては、その他3種類のオゾン層破壊物質を含め全廃時期を早め、1996年までに全廃することが決定されている。

### 3 酸性雨に関するもの

- 1979年 硫黄酸化物や窒素酸化物を元凶とする国境を越えた長距離越境大気汚染が酸性雨の原因であることから、経済協力開発機構（OECD）が問題提起し、国連の欧州経済委員会が中心となって、「長距離越境大気汚染条約」が締結された。
- 1985年 次の段階は、夫々の物質の排出量削減であり、先ず硫黄酸化物の排出量削減についてフィンランドのヘルシンキで議定書が締結された。
- 1988年 次に、窒素酸化物の排出削減量については、ブルガリアのソフィアで議定書が締結された。
- 1995年 日本における酸性雨の原因の1つが、環境庁や地球環境産業技術研究機構などの調査研究結果から、季節風による東南アジア各国からの越境公害の可能性が高いということが判明したため、環境庁は東南アジア10カ国に対して、酸性雨の監視ネットワーク構築を目指す東南アジア酸性雨ネットワーク構想を提唱した。

### 4 森林破壊に関するもの

- 1992年 環境と開発に関する国連会議（UNCED）で「森林保全の原則声明」が採択された。この声明は、持続可能で多様な森林資源利用の原則を示したものであるが、条約にはなっていない。特に熱帯林については、赤道圏にある諸国の国策や地域開発、都市化現象、木材の輸出量および利用度増大などが熱帯林の増減に影響を及ぼす他、上述した酸性雨に関する長距離越境による大気汚染

や硫黄酸化物や窒素酸化物の排出量削減とも関連しているため、本領域だけ解決しようと思っても抜本的解決にならない点を考慮していく必要がある。尚、熱帯林と密接な関係にある機関の1つが国際熱帯木材機関（ITTO）である。

### 5 野生生物種の減少に関するもの

- 1971年 国際的に貴重な湿地を各国が登録し、その保全を図るため、77カ国がイランのラムサルで、「水鳥の生息地として特に国際的に重要な湿地に関する条約」を採択した。
- 1973年 野生生物種の減少を防ぐためには、生物多様性保護条約を締結することが不可欠であり、特に希少野生生物種を保護するために、日本を含む120カ国が米国ワシントンDCにおいて、「絶滅のおそれのある野生動植物の種の国際取引に関する条約」に調印した。
- 1992年 地球サミットでは、生態系、生物種のみならず遺伝子のレベルで、生物の多様性を保全しようとして、日本を含め163カ国が「生物多様性条約」に調印した。この条約は1994年に発効させている。但し、遺伝子資源の利用制限やバイオテクノロジーの技術移転の問題など、解決すべき問題が残されている。

## IV 地球の温暖化規制——COP 6 を巡って

図1に示してあるように、1997年12月1日から10日まで開催された地球温暖化防止京都会議では、COP 3で設定された主要国の温室効果

ガス排出量削減目標があったにも拘らず、12月1日には各国独自の基準提案がなされた。これによると、米国0%、日本2.5%、EU15%であった。この差があまりにひどかったため、エストラーダ議長が個別に打診した結果、12月5日には日本は当初の基準案を変えなかったが、米国は0から5%へ、一方、EUは15%から10%に減少させた。

それから3日後の12月8日には、日本が譲歩し、削減目標を2.5から4%にあげたのに対し、米国は2%に、ECは8%へという具合に夫々削減目標を減少させた。この段階でゴア副大統領が柔軟性を示すと同時に、エストラーダ議長が、日本4.5%、米国5%、EU6%の独自案を決着の前日に示した。そして、12月10日には、結局、COP3で設定された削減目標に回帰して決着した。

このような薄氷の上を歩いているような不安定過程による決着であったため、その後も問題を残して今日に到っている。その後、本会議は、COP3を受けて、COP4、COP5が夫々1998年と1999年にブエノスアイレスとボンで開催された。この段階まではまだよかったが、2000年11月のCOP6（ハーグ）で米国とEU、日本との間で意見の相違が表面化し、ブッシュ政権誕生後、2001年3月28日には、米政府は、京都議定書の枠組みから離脱することを明らかにした。

この理由は、米国の7%という削減目標がエネルギー業界などの声を重視するブッシュ政権にとって米経済へのマイナス効果のほうが大きいと判断したことによると報じられている。その上、発展途上国が議定書で定めた排出削減国に含まれておらず、公平性から問題があることも掲げている。

これに対して、米国を説得することも含め、4月21日ニューヨークで地球温暖化問題に関する非公式閣僚級会合が開かれ、京都議定書に基

づく国際合意を目指すことを確認して閉幕したが、米国は同議定書に反対の意向を改めて表明し、2001年7月開催予定のボン会議で同議定書に代わる国際的枠組みを提示すると表明した。

かくして、京都議定書を米国抜きで発効してしまうかどうかの結論は、7月のボン会議へ持ち越すことになった。尚、日本とEUとの間でも、日本が森林吸収を最大限考慮し、排出権取引自由を主張しているのに対し、EU側は森林吸収の考慮は最小限、排出権取引は規制すべきという立場の違いは埋っていない。又、途上国は、技術移転などの支援強化を唱えている。

## V 地球環境問題への企業の責務

地球環境問題がローカルな公害問題から地球規模の深刻な環境問題に及んでいる今日、企業としては、1993年や1997年に制定された環境基本法や環境影響評価法を遵守するのは勿論のこと、企業の社会的責任を全うするため、自主的に循環型社会の担い手になり、ゼロ・エミッションを実現するため、全社的努力が必要である。

とりわけ、1) 環境負荷の軽減化、2) ゼロ・エミッションや完全リサイクル化、3) 環境問題解決への会計基準の強化、が重要と思われる。

### 1 環境負荷の軽減化

米国の場合、環境負荷の軽減策として、先ず、自動車の排気ガス規制を目指すマスキー法が1970年に制定されている。その後、1986年に土壤汚染に関連して、スーパー・ファンド法（有害物質の浄化法）が制定され、1990年にブッシュ大統領は大気浄化法に調印している。この影響は2003年頃、ZEB（Zero-Emission Vehicle）法施行の可能性を高めている。

環境負荷を明確にしていくためには、環境コストを区分・定義していくことが欠かせない。EAPによれば、環境コストは直接コスト、隠れたコスト、環境負債コスト（偶発コスト）および無形コストに分類されている。これらのコスト発生を予防・削減したり、無駄なコストを発生させないことが環境負荷軽減に連なるのである。

さらに、環境負荷を低減化させていくためには、その製品やパッケージに関連する原材料の採掘、その製品や包装自体の製造、流通、販売、消費、廃棄にわたる全ライフサイクルにおける全環境負荷を出来るだけ低くしていく必要がある。これがため、大気、地中、海中などに排出される固体、液体、気体廃棄物を少なくし、環境汚染物質を最小限にし、出来れば環境にやさしい物質を放出できるような工程を開発していくことが求められている。

## 2 ゼロ・エミッションや完全リサイクル化

このような要求事項に応えるため、多くの企業は、廃棄ゼロを目指すゼロ・エミッション化や完全リサイクル化に取り組んでいる。

例えば、富士ゼロックスでは、インパース・マニュファクチャリングにより開発段階からリユース／リサイクルを考慮した商品設計／開発を展開している。そればかりではない。日米欧ゼロックス各社の技術者によって作成された「リサイクル設計ガイドライン」には、解体の容易性、部品の共通化、材料の選定など130項目に及びリサイクルの設計要求項目がまとめられている。さらに、部品メーカーや素材メーカーに対しても、資源循環型生産システムを徹底させるために「リサイクル調達ガイドライン」や環境への悪影響が懸念される化学物質の含有／使用を低減するため、自主規制としての「グリーン調達ガイドライン」を制定している。

一方、日産自動車では、ゼロ・エミッションを目指して数々のクリーン化技術の開発を進めてきた。それらの技術を北米セントラ CA に導入した結果、そのクリーンさがカルフォルニア州から認められ、電気自動車以外では世界ではじめて ZEB として信認された。このクリーン技術をさらに進化させ、日本国内向け量産モデルのブルーバードシルフィに採用した結果、日本における超低排出ガス車となり、基準値に対して50%以上エミッションを低減させることに成功している。更に、燃費向上にも努めた結果、2010年燃費目標値もクリアしたことが報告されている。

又、中部電力が取り組んでいる原子燃料サイクルの確立は、使用済み燃料から回収したウラン、プルトニウムを再利用することにある。もしこの技術が実現できれば、千年以上にわたり利用可能なエネルギーを生み出すことが可能になり、21世紀の「循環型社会」を支えるエネルギーとして位置付けることができる。

## 3 環境問題解決への会計基準の強化

米国に焦点を絞ると、FASBによる環境問題に関連する会計基準として、SFAS-5: Accounting for Contingencies（発生可能性と測定可能性を視野に入れた偶発事象の会計処理）や SFAS Interpretation-14: 損失額の合理的見積もりも不可能な場合における最低金額の公表、さらに Emerging Issues Task Force によるものとして、89-13: アスベスト除去費用の会計（EPAが1976年の有害物質規制法に基づいて1989年アスベストを含む製品の製造、加工、輸入、販売を1993年まで全面禁止したことに関連）、90-8: 環境汚染処理費用の資産化、93-5: 環境負債の会計、およびこれに関連した96-1: 環境負債についての実務指針（AICPA）などがある。

図2 日本 IBM の環境会計情報

米 IBM が公開した97年の環境会計	(単位100万ドル)	
環境対策関連費用		
・環境対応管理・人件費	34.4	(41.3)
・環境対応顧問料	2.4	(2.9)
・環境配慮研究費	3.6	(4.3)
・許認可費	0.9	(1.1)
・廃棄物処理	15.9	(19.1)
・水質・廃水処理管理費	19.1	(22.9)
・大気中への放出管理費	3.1	(3.7)
・地下水観測管理費	0.9	(1.1)
・環境管理システム改善費	1.1	(1.3)
・廃棄物と原材料のリサイクル費用	3.7	(4.4)
・スーパーファンド及び旧 IBM 事業所の修復費用	7.0	(8.4)
・その他の環境改善費用	3.0	(3.6)
合 計	95.1	(114.1)
環境対策による節約効果と費用の回避		
・事業所の汚染防止活動	27.6	(33.1)
・施設リサイクル	13.1	(15.7)
・こん包材の改善と削減	29.8	(35.8)
・省エネルギー効果	27.0	(32.4)
・事前対応によるスーパーファンド施設及び事業所の修復費用節約	10.4	(12.5)
・保険の節約	9.1	(10.9)
・流出改善費の回避	25.0	(30.0)
・法律制準拠費の回避	53.5	(64.2)
合 計	195.5	(234.6)

出所：『日本経済新聞』（1999年6月4日）（ ）内は99年の数字

又、Regulation S-Xに関連して、SECのFinancial Reporting Release No. 36では、浄化のため必要となる潜在的総コストの開示や大気浄化法、水質浄化法、資源保全回復法、およびスーパーファンド(修正)法などの環境法から受ける重大な影響度、懸案事項、係争事項、未確定の行政責任事項や将来事象の分析と開示を求めている。

金融機関や投資家（潜在的投資家を含む）更

には一般消費者が環境問題に起因する社会心理リスク、汚染リスク、および経済的リスクやベネフィットという面で企業活動や成果を評価しようとする場合、核心となってくるのは環境に関する計量的財務分析、特に費用・効果分析あるいは費用・有効度分析であろう。（この側面を意識した「日本IBMの環境会計情報の一部を図2に示す。）

これらの基礎となる会計基準がしっかりして

いれば、それだけ企業間、業界間、さらには国家間の相対比較が可能となり、信頼性が向上する。その意味で環境会計を充実しようとするれば、まず世界的枠組みの中で広く受け入れられるような会計基準を作成することから始めなければならない。そして、これらの基準が、環境保全活動の開示を促進し、企業側にとっては環境情報測定・評価システムの高度化に役立ち、投資家や製品のユーザーにとっては環境投資マネジメントに益するように機能していかななくてはならない。

日本の環境庁からは、1999年3月、「環境保全コストの把握および公表に関するガイドライン」が公刊され、環境保全の投資と費用は、環境負荷低減に直接的、間接的に要したコスト、生産・販売した製品などの使用・廃棄に伴う環境負荷低減のためのコスト、環境負荷低減のための研究開発コスト、環境負荷低減のための社会的取り組みに関するコスト、そしてその他環境保全に関連したコストに6分類されている。

一般的に、コストの側面はどちらかというとき計量化が可能であるが、ベネフィットや効果、さらに有効度や貢献度ということになると計量化は容易でない。よく行われる方法としては、節約効果や節減効果、および回避されたコストというような機会費用の概念を適用していくアプローチであるが、第1次効果（直接効果）は算定出来ても、第2次以降の効果（波及効果）が見落とされる公算が大きい。（図2を参照頂きたい）

## VI おわりに

以上、先ず、公害問題に始まる環境リスクを探り、第2に地球環境問題における危機管理規制を地球の温暖化、オゾン層の破壊、酸性雨、

森林破壊、および野生生物種の減少という5つの側面から捕らえてみた。

第3に、これらの内、さらに地球の温暖化規制について最近の状況をフォローし、若干の見通しについて触れ、この種のネゴシエーションの難しさについて考察した。そして、第4に、地球環境問題への企業の責務につき、環境負荷の軽減化、ゼロ・エミッションと完全リサイクル化、更に環境問題解決への会計基準の強化の3点に焦点を絞って論究した。

環境問題が地球規模の広がりを見せている今日、危機管理についても、世界的・マクロな視点を捕らえると共に、局部的・ミクロな視点についても努力を怠ることは出来ない。願わくは、マクロな視点がうまくミクロな視点と連動し、賢明な地球環境保全システムがグローバルな観点からも、国策の上でも、企業活動上も、さらに個々の生活者の上にも同時に機能して欲しいものである。

## 参考文献

1. 糸川英夫『人類は21世紀に滅亡する』徳間書店、1994年、p. 25。
2. 西沢潤一他『人類は80年で滅亡する』東洋経済新報社、2000年。
3. レスター・ブラウン『エコ経済革命—地球と経済を救う5つのステップ』たちばな出版、1998年。
4. 石川昭・古田洋『環境会計のための情報システム』環境新聞社、2000年。
5. 根本和泰『環境リスク管理入門』白桃書房、1999年。
6. 石崎忠司・木下照獄・中原章吉・真船洋之助編『危機管理と会計情報』学文社、1997年。
7. 千葉三樹男『トヨタ「環境経営」』かんき出版、2001年。
8. 井熊均『環境倒産—環境による企業淘汰が始まった—』日刊工業新聞社、1999年。

# 金融危機と会計政策

—98年金融機関救済措置を巡って—

嶋 和 重\*

## I はじめに

バブル崩壊後、1993年秋の景気の谷以来、緩やかながら回復を続けてきた日本経済は、97年度に入り消費税率の引き上げ、特別減税の終了、医療費・健康保険料の値上げ等による個人負担の増加の影響、さらに秋以降の金融機関破綻による金融システムへの信頼低下等の影響により、戦後最悪とまでいわれる景気の停滞状態にあった。特に、日本版金融ビッグバンに向けての動きも重なって、銀行等の金融機関にとってのそれは顕著なものがある。それは、我が国金融経済の破綻の危機ともいわれる。98年経済白書は、金融システムの動揺と「貸し渋り」につき次のように分析している。「金融機関破たんは、97年の景気の減速や、本格的な金融ビッグバンを前に、不良債権問題を抱え経営の悪化している金融機関に対し、株式市場や短期金融市場の信任が失われたこと等によるものである。……バランスシート調整の不十分な金融機関は資金調達に困難等に直面し、改善を急がざるを得ない。……金融システムの安定性への不安はそれ自身家計や企業の景況感を悪化させる要因になった。これが、金融機関の貸出態度の慎重

化、いわゆる「貸し渋り」の強まりとあいまって、实体经济にマイナスの影響を与えた<sup>1)</sup>。かかる状況に際して、政府は「金融システムの安定化」のためのさまざまな対策を打ち出すこととなった。その中に企業会計に対する超法規的・非理論的な措置として実施されたものが含まれていたために、その後の企業会計制度のあり方について少なからぬ影響を及ぼすことになったのである。そこで本稿では、97～98年の我が国経済における未曾有の混乱の中心ともいえる金融システム崩壊の危機<sup>2)</sup>に際して98年に実施された、「金融システムの安定化対策」としての金融機関救済措置のうち、「土地の再評価」及び「保有有価証券の原価評価容認」という企業会計上の措置（国家的会計政策<sup>3)</sup>）について、その意味するところを検討し会計制度の本質の一端を明らかにしようとするものである。

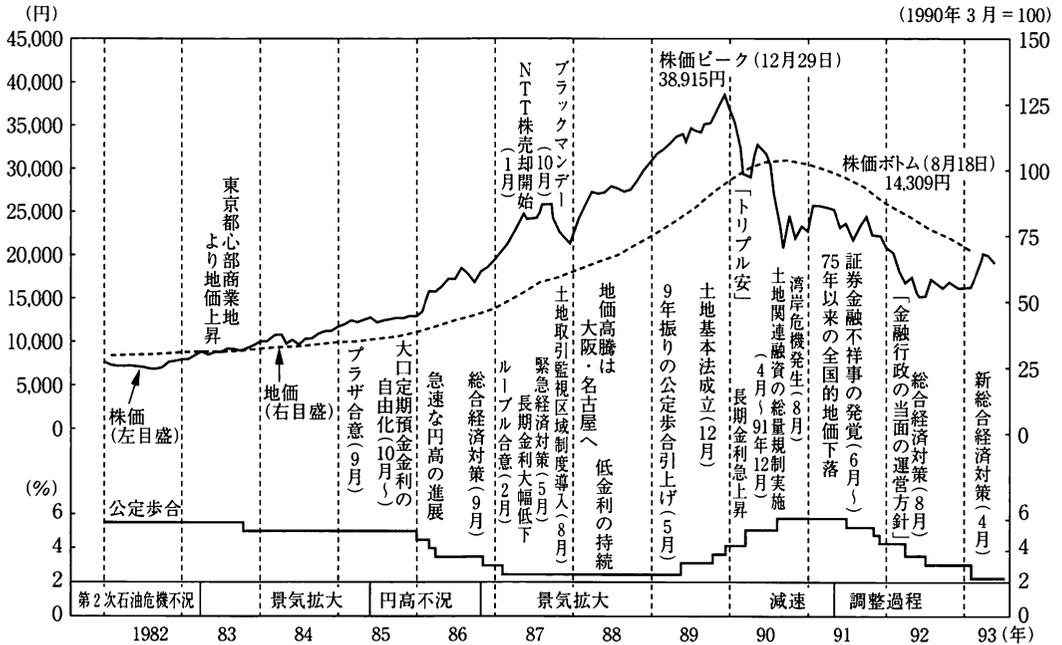
## II 金融経済の破綻と金融システム安定化対策

### 1 バブル経済の崩壊と不良債権の累積

そもそも90年代金融経済の混乱の原因は、周知のように「バブル経済」の崩壊による金融機関の巨額な不良債権の存在にある。バブル経済は、1985年9月のG5（先進五カ国蔵相・中央銀行総裁会議）による「プラザ合意」（アメリ

\* 拓殖大学教授

図1 株価・地価の動きとその背景



備考：株価は日経平均株価、地価は市街地価格指数の六大都市全用途平均。  
出所：93年版「経済白書」。

カの「双子の赤字」の改善を目的として、各国が協調して金利水準を低めに誘導し、資金のアメリカへの還流を促すことを狙ったものであった) 以後の「協調利下げ政策」の下で、日本においても85年の5%から87年2月に2.5%にまで引き下げた低金利政策により、株価及び地価の急激な上昇(株価、地価ともに85年からピーク時の90年にかけて約三倍に急騰した)が生じたことから始まる。その後の株価・地価の動きとその背景は、図1をみれば明瞭である。大企業を中心として、高度成長期を通じて蓄積された巨額な企業利潤が、低成長への移行に伴い遊休化する一方で大幅な貿易黒字が発生し、余剰資金が発生する中で低金利政策がとられた結果、銀行の与信能力が大幅に拡大し「金余り」が生じ、実体経済に投資部面を見いだせない遊休貨幣が土地や株式の「資産市場」に流入したわけである。

銀行はこうした状況を収益拡大の機会として利用し、投機的な資金運用に狂奔した<sup>4)</sup>。不動産業、建設業及びノンバンクに対する不動産担保融資を集中し、また特定金銭信託やファンド・トラストという形態での証券投資を活発に行い、証券投機にも積極的に乗り出した。こうした銀行の行動を支えたのが、現金準備の補填や政府発行の外為証券の引受等、中央銀行としての日銀の貸出政策であった。そうしたバブル経済の進行の下で貸出能力を拡大した金融機関は、バブル関連融資を中心として各業態とも好調な収益機会に恵まれ、90年末、製造業向け貸出が総貸出の15.0%であったのに対し、バブル三業種向け(不動産、建設、金融・保険)貸出が総貸出の28.1%に達した。銀行は一方で不動産関連融資や財テク融資を膨張させバブルを作り出す主役を演じつつ、もう一方では自らもバブルに積極的にかかわることによって膨大な収

表1 不動産・金融保険・建設業向け融資残高

銀行名	97年3月末	地価急落期	地価高騰期	不良債権処理額
① さくら	92,188	21,153	42,938	30,336
② 東京三菱	77,330	20,353	36,040	29,238
③ 住友	73,849	31,256	22,050	27,923
④ 日本長期信用	72,564	15,357	29,554	19,878
⑤ 第一勧業	68,789	17,782	31,803	23,461
⑥ 日本興業	68,817	8,223	38,015	18,924
⑦ 三和	67,263	30,481	15,060	28,890
⑧ 富士	52,065	12,843	27,195	31,154
⑨ 東海	49,588	12,312	16,405	20,057
⑩ 日本債券信用	47,319	7,365	23,812	13,372
⑪ 三菱信託	46,260	7,284	26,240	16,707
⑫ 住友信託	45,169	5,343	26,947	18,065
⑬ あさひ	40,866	10,403	15,794	17,702
⑭ 大和	39,664	15,183	9,083	10,430
⑮ 三井信託	36,515	▲ 5,239	25,505	15,321
⑯ 東洋信託	34,309	5,089	14,357	6,541
⑰ 安田信託	33,543	2,276	22,281	12,130
⑱ 中央信託	17,173	731	9,021	3,785
⑲ 日本信託	6,600	2,487	2,585	5,192
合計	969,880	220,689	434,694	349,106

注：単位億円。有価証券報告書から作成。▲は減。地価急落期は90年3月末～94年3月末純増減、地価高騰期は85年3月末～90年3月末純増減、不良債権処理額は92年3月期～98年3月期見込み累計、野村証券金融研究所調べ。興銀と中央信託は85年のデータがないため他行数値や伸び率などから推計。

出所：「日本経済新聞」1998年2月9日付。

益を獲得してきたのである。

このような「バブル景気」は90年初頭から反転することになる。その背景には89年5月の2.5%から90年8月の6%に至る、五次にわたる公定歩合の引き上げや、90年3月の大蔵省による不動産関連融資の総量規制の実施があった。株価は、89年12月の大納会で38,915.87円の史上最高値を付けた後、下げ続け92年8月18日には14,309.41円と6割以上の下落となり、地価もそれにつられるように、90年夏から下げ続けた。こうした株と土地の価格下落が实体经济へと波及し、戦後最長の不況に陥ったのであり、その結果として金融機関の膨大な不良債権が累積したのである<sup>5)</sup>(表1参照)。この間、91年夏に発覚した証券不正事件と絡んで巨額の不良債

権を抱えた金融システムの機能不全や不動産不況などが、实体经济に深刻な不況を引き起こすこととなり、このような不況の性格から「複合不況」と呼ばれているのである。

以上概観した、バブルの発生から崩壊に至る過程から見て明らかのように、金融経済の破綻の第一の原因は、バブル崩壊による金融機関の巨額な不良債権の存在にある。さらにその第二の原因は、日本経済の行き詰まり、矛盾の深まりにある。政府は93年10月を底に日本経済は緩やかな回復を続けていると言いつつ、97年4月から消費税の5%への引き上げ、社会保険料の引き上げ等9兆円に及ぶ新たな国民負担増を押しつけたのである。しかし、現実には日本経済は一層の後退を続け、ついに政府も、97年12月

になって漸く景気の停滞を認め、その後の認識では再び景気は後退していることを認めるに至っている。さらに第三の原因として、「日本版ビッグバン」の強行を上げなければならない。日本経済の現状は、金融システムの破綻と景気の後退とが重なった状況であり、その大本は政府の政策の誤りに起因するものといえよう。「政策不況」といわれる所以である。

## 2 展開された銀行救済策

バブル崩壊後の景気対策として、政府は92年2月には「緊急経済対策」を、8月には「総合経済対策」を策定した。その施策として、「共同債権買取機構」を設立し、93年2月から銀行の不良債権を買い取る仕組みを制度化した。さらに、93年4月には新たな「総合経済対策」を発表し、金融機関の不良債権の早期処理や融資

対応力の確保等が唱われたが、具体的な効果は現れなかった。また、景気刺激策として91年の年央以降、六次にわたって公定歩合を引き下げ、95年9月にはついに0.5%という異常な低金利政策を実施するに至っている。

問題の、金融機関が抱える不良債権は、94年3月末において全国銀行の公表金額で、13兆9千億円（「94年度金融白書」）といわれる。これは93年度と比べて9千億円の減少であり、貸倒引当金等による引当率も93年度の39.9%から52.6%に上昇している、さらに担保が付いている部分もあるため実質的に処理済の割合はさらに高いといわれていた<sup>6)</sup>。しかし、95年8月には大蔵省は、金融機関の不良債権総額を40兆円とみていた<sup>7)</sup>、さらに、98年1月12日には、全国銀行の自己査定による分類資産の集計額を次のとおり発表した。第I分類は正常債権、第

表2 98年3月期の公表不良債権

銀行名	新基準	旧基準	新旧倍率
① 東京三菱	22,501	13,893	1.62
② 日本債券信用	17,319	12,490	1.39
③ 富士	16,927	12,184	1.39
④ 日本興業	15,694	10,374	1.51
⑤ さくら	14,754	11,400	1.29
⑥ 第一勧業	14,713	11,854	1.24
⑦ 住友	14,691	10,052	1.46
⑧ 日本長期信用	13,785	10,307	1.34
⑨ 三和	12,875	8,733	1.47
⑩ 東海	12,215	8,662	1.41
⑪ 住友信託	11,341	8,275	1.37
⑫ あさひ	9,946	7,035	1.41
⑬ 大和	9,581	6,733	1.42
⑭ 三井信託	8,572	6,714	1.28
⑮ 安田信託	8,207	7,435	1.10
⑯ 三菱信託	8,153	5,949	1.37
⑰ 東洋信託	3,652	2,310	1.58
⑱ 中央信託	2,853	2,275	1.25
計	217,779	156,675	1.39

注：単位は億円。

出所：「日本経済新聞」1998年5月26日付。

Ⅱ分類－回収に支障が出る恐れのある資産…65兆2,890億円，Ⅲ分類－回収に重大な懸念のある資産…8兆7,240億円，Ⅳ分類－回収不能資産…2兆6,950億円，このⅡ～Ⅳ分類の合計額が76兆円となると発表し，広い意味での銀行の不良債権が76兆円にのぼると受け取られて以来「不良債権76兆円」がひとり歩きした観がある。一方，大手銀行18行の98年3月期決算の結果，新たに3ヶ月以上の延滞債権などを加えたSEC基準による不良債権額は合計で21兆円と発表されている（表2参照）。従来基準に比べて，銀行によっては10～60%程度膨らんでいる。不良債権額の大きさは，次の銀行救済策の前提をなすことになったのである。

かかる状況の中1997年の秋以降，三洋証券，

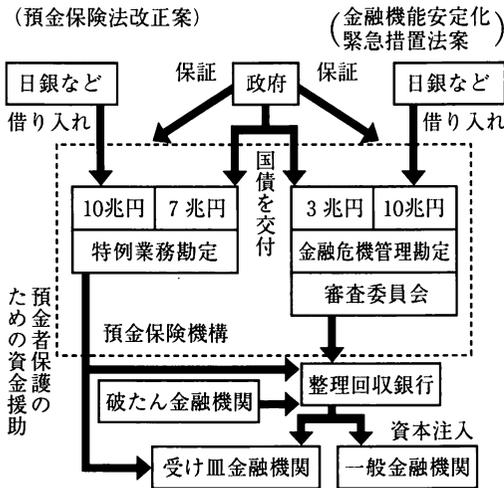
北海道拓殖銀行，山一証券と，大型金融機関の経営破綻が相次いで発生した（表3）。政府は日本版ビッグバンを断行する以上，多少の混乱はある程度覚悟はしていたものの，その結果生じた混乱が予想以上に大きすぎたために，「金融システムの安定化」のためのさまざまな対策を打ち出すことになった。先ず97年12月16日に，自由民主党の緊急金融システム安定化対策本部は「金融システム安定化のための緊急対策－正念場を乗り越え確かな未来へ－」を正式決定し，次いで24日には，同対策における「金融機関の自己資本充実のための支援」（いわゆる「貸し渋り」対策）の具体的内容を決定し発表した。自民党の「緊急対策」は，「預金者保護」の名の下に，30兆円を超える公的資金を投入しよう

表3 1990年代の金融機関の破綻

1991年7月	東邦相互銀行	伊予銀行が吸収合併
92年4月	東洋信用金庫	三和銀行が吸収合併
93年5月	釜石信用金庫	岩手銀行に営業譲渡
6月	大阪府民信用組合	信用組合大阪弘容が吸収合併
94年9月	信用組合岐阜商銀	信用組合関西興銀が吸収合併
12月	東京協和信用組合	東京共同銀行（現整理回収銀行）を設立し営業譲渡
12月	安全信用組合	同上
95年2月	友愛信用組合	神奈川県労働金庫に事業譲渡
7月	コスモ信用組合	業務停止命令，東京共同銀行に営業譲渡
8月	木津信用組合	同上
8月	兵庫銀行	みどり銀行を設立し営業譲渡
12月	大阪信用組合	東海銀行に営業譲渡
96年3月	太平洋銀行	わかしお銀行を設立し営業譲渡
3月	阪和銀行	業務停止命令，清算
97年4月	日産生命	業務停止命令，あおば生命を新設して契約を継承
5月	田辺信用組合	さくら銀行に事業譲渡
10月	京都共栄銀行	幸福銀行に営業譲渡
11月	三洋証券	会社更生法適用申請
11月	北海道拓殖銀行	北洋銀行に道内店，中央信託に本州支店を営業譲渡
11月	山一証券	自主廃業
11月	徳洋シティ銀行	仙台銀行に営業譲渡
12月	丸莊証券	自己破産，廃業
98年1月	静岡商銀信用組合	横浜商銀信用組合に事業譲渡
3月	長岡信用組合	北越銀行に事業譲渡

注：その他全国1989農協の内，98年2月1日現在で84農協が債務超過状態になっている。

図2 金融2法案の仕組み



出所：「日本経済新聞」1998年2月7日付。

とする計画である。その仕組みは、次のようである（図2参照）。金融機関が保険料を積み立てている預金保険機構に、特別勘定とは別に新たな金融危機管理勘定を設け、政府は同機構に10兆円の国債を交付（うち3兆円は金融危機管理勘定）する。また、同機構の日銀などからの借入又は債券発行を合計20兆円まで政府保証（うち10兆円は危機管理勘定）するもので、金融危機管理勘定の合計13兆円は、金融機関発行の優先株式などの取得による「自己資本」注入用である。この「金融システム安定化策」は、「預金保険法改正案」、「金融機能安定化緊急措置法案」として国会に提出され、2月16日に可決成立した。

一方、金融機関の融資対応力を強化することを目的とする、いわゆる「貸し渋り」対策は、(1)早期是正措置<sup>8)</sup>の弾力的運用、(2)自己資本比率対策、(3)その他、からなっているが、(1)、(2)が中心である。前者は、98年4月から導入され、金融機関に対する経営改善措置を命ずる際に、国内基準適用行につき経営改善計画により1年以内に自己資本比率4%以上を達成することが

確実に認められる場合には、1年間その是正措置命令の発出を猶予するものである。後者のうち注目されるのは、金融機関の保有する上場株式の評価について、低価法のみとなっていたものを、短期売買目的のものはバスケット低価法とし、その他の上場株式については、原価法、低価法の選択を認めることとし、これによって決算期末の評価損の発生を防止しようとするものである。

さらに自民党は、98年1月に、企業が所有する土地の簿価から非課税で時価に再評価し、その際に発生する含み益を自己資本に組み入れて自己資本比率の向上につなげようとする、「土地再評価法案」をとりまとめ、98年3月期決算に間に合わせる目的から議員立法の形で提案し、3月30日に成立させたのである。

以上、「金融システム安定化策」として打ち出され、制度化された施策の主なものを見てきたが、これらを要約して示せば次頁の表のようになる。

銀行の不良債権の処理から始まり、30兆円に及ぶ公的資金の投入や各種の自己資本比率向上策、「貸し渋り」解消のための施策が実施に移されてきたが、これらは「預金者保護」や「金融システム安定化」という名の下に進められながら、その実質は、国際的な弱肉強食を強いる「ビッグバン」に突入しても、欧米の大銀行と競争できるよう日本の大銀行の体力を付けること、すなわち、一言でいえば「銀行救済」、「銀行支援」のための施策であるといわなければならない。バブル崩壊後続けられている、0.5%という史上最低の金利政策は、「実質的な公的資金導入」に等しいともいえる「国家的支援」<sup>9)</sup>であり、銀行に多大な業務純益と債券売買益をもたらし、銀行はこれによって91年度から95年度にかけて、26兆円の不良債権を償却することができた。また、96年3月期決算では、

「金融システム安定化」のための主な対策

対 策	実 施 時 期	目的ないし期待される効果
公的資金による預金保険機構の財源強化	98年2月	2001年3月まで預金を全額保護
公的資金による金融機関への資本注入	98年2月	自己資本比率の向上
金融機関の保有株式の評価, 原価法も選択可能に	98年3月期決算	自己資本比率の向上
土地再評価で評価益を自己資本に算入	98年3月期決算	自己資本比率の向上
早期是正措置の1年猶予	98年4月実施を国内基準に限って1年延期	「貸し渋り」の解消

都銀11行の業務純益は過去最高の3兆5,000億円を記録（全国銀行では6兆7,000億円）しているのである。大蔵省は、一連の措置は経営に失敗した金融機関の救済のためではなく、健全な銀行の体力（自己資本）を増強できるようにするものと説明（宣伝用パンフレット）し、自ら銀行支援であることを認めているのである。金融システム安定化策の最大の問題は、自己責任原則貫徹の放棄である。日本の金融機関行政は、「裁量に基づく護送船団方式」に完全に回帰する<sup>10)</sup>と批判されるところである。

### Ⅲ 会計基準と矛盾する土地再評価と保有株式の評価

#### 1 土地の再評価と有価証券評価における原価法採用の容認

自己資本比率の向上は、本来、銀行自身が経営改善努力を図り、社会的、国際的信頼を得た上で自ら獲得していくべきものである。しかるに日本政府は、貸し渋りが一層深刻化する中で、公的資金による優先株や劣後債の取得にとどまらず、他のさまざまな方法によりいわゆる「分子対策」（求められる自己資本比率を達成するために、分子となる資本勘定を増やす方法）を

講じている。ここでは、会計基準との関連で重要と考えられる、土地の再評価と有価証券評価における原価法採用の容認の二つの方策について考えることにする。

#### ① 土地の再評価

98年3月31日公布され即日施行された「土地の再評価に関する法律」（以下、「土地再評価法」という。）のあらまは、概ね、次のようである。

- 1) 法人の所有する「事業用土地」について「時価」による評価を認め、再評価を行う場合には、その所有するすべての事業用土地について行わなければならない。ここで「事業用土地」というのは、販売を目的として所有するもの以外のものである。
- 2) 対象とされる法人は、預金取扱金融機関のみならず、商法監査特例会社（資本金5億円以上、又は負債200億円以上の会社）の一般企業も含む。
- 3) 再評価を行うか否かは企業の任意であり、再評価の時期は、施行日から2年を経過する日までの期間内のいずれか1決算期につき行うことができる（すなわち1回限り）。
- 4) 再評価直前の帳簿価額と再評価額との差

額は、「再評価差額金」として貸借対照表、負債の部に計上する。

- 5) 再評価の際に発生する含み益（「再評価差額金」）には課税しない。ただし、その土地を売却した場合に生じる利益には従来どおり課税する。

かかる土地再評価の目的は、いうまでもなく金融機関の自己資本比率の向上を図り、いわゆる「貸し渋り」の解消を促そうとする点にある。土地の評価益（含み益）を計上する場合に、それを「資本」とするか「利益」とするかについ

ては、会計学上議論のあるところであるが、BIS規制ではその45%が自己資本<sup>11)</sup>として認められるものと考えられている。当初の試算では、再評価益の45%が自己資本に算入されるものとして、大手19行で自己資本は合計1兆6,000億円押し上げられるものと考えられた（表4参照）。このことから、銀行業界は当然もろ手をあげて賛成し、一部の論調でも、金融安定効果はかなり大きいとするものや、公的資金の注入によらずに自己資本の増強になる点等を評価するものなども見られた。そして、実際に98年3月

表4 優先株発行、土地再評価による貸出効果

(単位：億円)

	優先株発行による 資本充実可能額	推定土地含み益	貸出効果
日本興業	0	1,184	6,660
日本長期信用	636	509	10,813
日本債券信用	691	424	11,024
第一勧業	2,040	5,803	58,142
さくら	252	4,385	27,816
東京三菱	0	5,211	29,312
富士	557	3,903	28,914
住友	15,000	3,552	207,480
大和	345	1,490	12,694
三和	2,760	3,688	55,245
東海	865	1,786	20,859
あさひ	683	3,021	25,531
三菱信託	2,940	478	39,439
住友信託	1,724	614	25,004
三井信託	834	227	11,702
安田信託	486	347	8,027
東洋信託	1,198	378	17,106
中央信託	193	100	2,973
日本信託	0	—	—
合計	31,204	37,100	598,739

注：優先株発行による資本充実可能額 = (授権優先株数 - 既発優先株数) × (2月18日株価終値) × 2。優先株は現在の2倍の株価で発行したと仮定。優先株発行による貸出効果(1)は、自己資本比率の国際基準(8%)から逆算。土地含み益は保有土地簿価と97年の地価税納付額などから帝国データバンクが試算。日本信託銀行の地価税納付額は公示されていない。土地再評価による貸出効果(2)は、含み益の45%の自己資本算入が認められたと仮定し、自己資本比率の国際基準から逆算。表の貸出効果は、(1)と(2)の合計。

出所：「日本経済新聞」1998年2月19日付。

期決算において、主要行と地銀を合わせて83行のうち過半数の45行が再評価を実施し、その評価益の金額は合計で3兆7千億円（大手19行で2兆9千億円）に達する。その結果、自己資本比率は0.3~0.4%押し上げる効果があるとされる<sup>12)</sup>。しかし、「貸し渋り」の効果は疑問とされ、現実にもその後においても一向に貸し渋りは解消されていない。

さらに、「貸し渋り」の効果を疑問とするのみでなく、今回の土地再評価そのものについて各種の批判がなされている。まず、金融機関のみでなく、一般事業会社についても再評価を認めたことについて、一般事業会社はROE（株主資本利益率）を低下させることとなることから、ほとんど関心がないどころか却って迷惑であると考えられている<sup>13)</sup>。さらに、再評価の実施は会社の任意であること、しかも、対象となる資産は「事業用の土地」に限られ、投資用の土地は含まれないことから、恣意的に運用される危険性があること、及び再評価する企業としない企業とがでて「比較可能性」が損なわれること。また、事業用の土地は本来売却を目的としていないものであり、これを再評価するのは非現実的である。むしろ時価で評価すべきものは「投資用」のものである<sup>14)</sup>。評価額についても、「時価」による評価と規定（第2条2項）するのみで如何なる金額を採用するかは企業の任意とされ、公示地価、路線価評価額、固定資産税評価額等を基準とした評価額が企業によって区々に考えられ、恣意性は排除できないし、比較可能性も確保されない。

## ② 有価証券の評価基準

一方、「金融機能安定化のための緊急措置に関する法律」は、98年2月18日に公布、同日に施行され、金融機関の保有する上場株式の短期売買目的以外のものについてその評価方法が、従来、低価法とされていたものを原価法、低価

法の選択制とする措置が98年3月期決算から適用されることとなった。

この措置も、株式市場の低迷による保有株式の含み損が自己資本比率を押し下げることから、評価損を出さずに済む原価法の採用を促すものであり、金融機関の自己資本比率向上のための方策の一つで、97年12月の「金融システム安定化対策」として打ち出されたものである。さらに大蔵省は98年1月には、自己資本比率計算の際、株式の含み損益の資本算入を認めない方針を打ち出し、含み損の大きい銀行の自己資本比率低下を防ぐ措置を徹底した<sup>15)</sup>。株式の含み損益の発生は、株価動向に依存する。したがって銀行は、期末株価の行方に神経をとがらせる。今回の措置は、そういった「期末株価恐怖症」を和らげる効果はあったとしても、小手先の対症療法でしかない。決算期末（3月31日）の日経平均株価は、16,527.17円であったが、原価法を採用したのは東京三菱、三菱信託、日本興業の3行を除く16行であった<sup>16)</sup>。

保有株式を原価で評価すれば、（半値以下の著しい時価下落以外）時価の変動による評価損益はすべて覆い隠され、表面化しないことになるのはいうまでもない。評価損益は表面に出ないだけで、実際に生じていることに変わりはない。すなわち、原価法採用によって銀行の自己資本比率は多少向上したとしても、その銀行の経営実態は何ら変わらないのである。見せかけだけの「化粧」であり、国家公認の粉飾決算といわれる所以のものである。一方で、事業用の土地について思いついたように時価による評価を認め、もう一方では、短期売買目的以外のものとはいえ、それより一層流動性の高い有価証券について、時価を無視した原価法による評価を容認しようとするのは、整合性に全く欠ける措置であるし、時価評価の国際的傾向にも逆行するものであるといわなければならない。

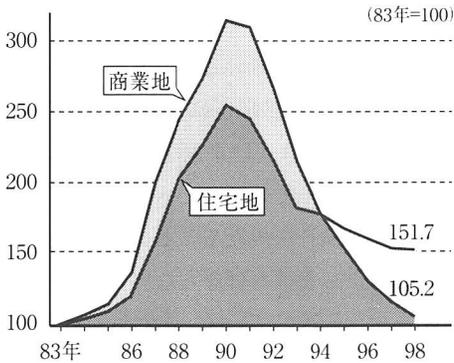
## 2 会計基準との矛盾

いうまでもなく、現行我が国会計基準の資産評価の基本原則は、取得原価主義を基調としている（「企業会計原則」、貸借対照表原則、五、及び商法、第34条、第285条ノ2及285条ノ4乃至285条ノ7）<sup>17)</sup>。そして、この評価原則との関連において、収益の認識・測定の基本原則として実現主義の原則を採用しているのである。この基本的な枠組みからすれば、土地について時価評価し、その評価益（含み益）を収益として計上することはできない。最近における国際的動向として、取得原価主義の下においても一部の資産を時価により評価する（「部分修正された取得原価主義；modified historical cost system」）方向へのシフトが主流となりつつあるが、その場合においても、首尾一貫した理論的裏付けの下に評価益の取扱を明確にする。資産・負債アプローチにより、純資産増加分を利益とする場合においても、包括的利益概念として把握し、実現利益と区別して認識し、評価益は性質によっては資本として扱う。そこでも、時価評価は金融商品等の、流動性の高い資産について優先されるのであり、固定資産、それも事業用の土地についてのみの時価評価は、会計基準から大きく逸脱しているものというほかない。特に98年当時においてはその感が強い。また、事業用資産についてはその価値変動がキャッシュ・フローに変化するのを待って、利益計算につなげるのが合理的であって<sup>18)</sup>、キャッシュ・フローに結びついていない価値増加を認識することは、いわゆる未実現利益の計上を意味するもので当時の会計基準に矛盾する。さらに、これを資本<sup>19)</sup>にカウントするということは、会計原則を無視した、まさに「暴挙」<sup>20)</sup>であるといわなければならない。もっともその場合、「再評価差額金」を貸借対照表上、その負債の部に計上することとされているのは、未実現利

益の計上であるからこれを将来の期間に繰り延べる（繰延利益）意味をもたせたものであると思われる。この未実現利益は、ゴーイング・コンサーンを前提として考えれば、原則的には恐らく永久に実現しない可能性が高い。含み益を表面に出し、それを資本としたいところであろうが、売却した場合には税金が発生するため全額資本とすることには異論があり（税効果会計はまだ導入されていなかった）、また直接資本とせず株主総会の決議を経るとすると98年3月期末に間に合わなかったという事情ははたらいたものであろう<sup>21)</sup>。土地の時価評価が、経営実態とは無関係な自己資本比率の見せかけだけの改善を意図した便宜的措置でしかないことを物語るものである。

さらに、土地の再評価が2年後の3月31日までの期間において1回限りであり、しかも再評価するかしないかは企業の任意である点である。1回限りということは、この措置が時限的な措置であり、実態開示を意図した時価評価を積極的に取り入れることを意図したものではないことを意味している。しかるに、現在バブル崩壊後の土地の時価は依然として下がり続けている（図3参照）。何十年も前に取得した土地はそれでも相当の含み益を抱えているから評価益は生じるが、バブル期やつい最近取得したものは逆に含み損を抱えているし、含み益を抱えているものにつき一旦再評価しても、その後においてそれらについて逆に含み損が生じる可能性は大であるといわなければならない<sup>22)</sup>。再評価後に含み損が生じている場合でも、評価の切り下げは行わない。かかる場合に、評価益は計上するが評価損は計上しないという、これまでの会計基準から見れば奇妙な会計処理を容認する結果となる。また、再評価の実施が企業の任意ということは、それが企業側の都合で時価評価されたり原価評価のままであったりするこ

図3 三大都市圏の地価の動き



出所：「日本経済新聞」'98.9.22。

とを意味する。企業の実態は何ら変わらないにも拘わらず、財務諸表上の資産価額が企業によって異なり、会計数値の同質性・比較可能性が失われることになる。

次に、株価低迷の状況下において市場性のある保有株式の評価を原価法により評価することは、前述のように、含み損を覆い隠すものである。そもそも、90年代半ば以降、有価証券を中心とするいわゆる金融商品に関する時価評価の問題が重要性を増し、我が国においても96年6月「金融機関等の経営健全性確保のための関係法律の整備に関する法律」が制定され、金融機関がトレーディング目的で保有する金融商品を時価評価する制度が確立した。また、国際的動向を見ても、米国財務会計基準審議会（FASB）の会計基準書（SFAS, 115）<sup>23)</sup>、国際会計基準委員会（IASC）の討議資料<sup>24)</sup>、さらに英国会計基準審議会（ASB）の討議資料<sup>25)</sup>などは、金融商品の時価評価を提唱している。このように、当時においても市場性のある有価証券等の時価評価はもはや抗しがたい流れとなっていたのである。もちろん、98年金融危機に対する措置としてはその処理が短期売買目的以外のものいわゆる「持合株式」のような長期保有目的のものであるから、株価の変動が直ちに企業の短期的

なキャッシュ・フローに影響を及ぼすものではないという見方も成り立ち得る。しかし、市場性のある有価証券の特質は、市場価格等により客観的に時価を確定することができ、かつ、当該時価で即時に売却が可能であるという点にあることを考えれば、即時的なキャッシュ・フローに結びつく可能性が高い。短期売買目的か、長期保有目的かは経営者の意図そのものであり、この基準の絶対性には限界がある。

企業会計審議会は、98年6月「金融商品に係わる会計基準の設定に関する意見書（公開草案）」を発表した。ここでは、上述のような国際的動向をも考慮し、売却目的有価証券、デリバティブ取引はもちろん、「その他の有価証券（市場性のあるもの）」についても、時価による評価を提案し<sup>26)</sup>、翌99年1月提案通りの基準を設定しているのである。

以上のような、有価証券等の金融資産の評価につき時価評価を明確にしようとする会計基準に対し、原価法の採用を容認する98年当時の措置は、そういった内外の一般的な流れに逆行するものといわなければならない。また、原価法採用の容認が、金融機関が実際に抱えている評価損（含み損）の計上を回避することをその目的とするものであるということは、企業の実態を「正確」に、できるだけ「明瞭」に開示しようとする現行会計基準を無視した、あるいはそれとは全く矛盾したものであり、国家公認の粉飾決算の奨励であるともいえる。

戦後最大ともいわれる景気の後退とそれに伴う金融システム崩壊の危機に際して、法律制定及びそれに準ずる法的措置によって土地や有価証券に対する会計処理が、いわば会計基準を超越した国家的会計政策として実施された。その影響の第一は、企業会計の規範体系である現行会計基準においては認められないはずの会計処理が臨時的な法律の制定により許されることに

なったこと。第二は、自己資本比率という財務的数値を良好に見せかけるといった目的のみから、本来会計の任務とされてきた実態開示機能をゆがめる結果となったことである。

#### IV 法律と会計基準

コモン・ローのアングロ・アメリカ的会計制度に対して、我が国会計制度は、成文法主義に立脚し、会計に対して法律と会計基準の二重の制度的規制を採っているところにその特徴があることは、よく知られているところである<sup>27)</sup>。その場合に、「法律」(主に商法)と「会計基準」との間に役割・機能の違いがあるであろうか。言うまでもなく、法律は立法機関によって制定され、国家又は公共の政策に従属し、強制力を持って実施される規範体系である。一方、会計基準は、行政機関(大蔵大臣)の諮問機関である「企業会計審議会」により形成されるもので、「必ずしも法令によって強制されないでも、すべての企業がその会計を処理するに当たって従わなければならない基準」(「企業会計原則」前文)であり、会計慣習の要約であると同時に、その時々会計学における「一般的な理論」から見て妥当性をも持った規範体系であるということができよう。いずれも規範体系である点では変わらないことから、個別企業において制度的に実施される会計は、法律及び会計基準の双方に規制されることになるのである。

しかし、特定の経済的環境の下で、法律が会計基準と矛盾した規制をした時に、現実の会計は法律に従って実践されることになるのは言うまでもない。その意味において、法律と会計基準との間において、その拘束力に差異があるといわなければならない。この点については、会計基準の設定母体である「企業会計審議会」も認めるところであり、商法その他の法令と企業

会計原則と異なる規定をしている点につき、1963年以降、数度の企業会計原則改訂を行い両者の一致を求めてきているところである。すなわち、1963年の一部修正に当たり、審議会は「商法の計算規定は、いまだ企業会計原則と矛盾する部分を残しているので、この部分については、商法が強行法規たることに鑑み、企業会計原則を修正しなければならないことになったのである」<sup>28)</sup>と述べている。「企業会計原則は会計処理の妥当性に関する規範である」<sup>29)</sup>と言いつつも、成文法主義の法律体系を前提とした会計制度を承認しているものと解することができるのである。

そのような前提に立ち、商法と企業会計原則の会計制度上の統一化を意図して1974年に、商法第32条第2項の「商業帳簿ノ作成ニ関スル規定ノ解釈ニ付テハ公正ナル会計慣行ヲ斟酌スベシ」の規定となった。しかし、このことによって企業会計原則等の会計規範が、その「公正ナル会計慣行」として包括的に法的規範としての立場を確立したとは言いがたい。そのことは例えば、「日本コッパース事件控訴審判決」においても、企業会計原則が上場企業において適用されることを前提としているが、啓蒙的な学理学説を含むものであって、大企業であっても必ずしもそれに従っていないこと、及び前述のような企業会計原則と商法との調整の経過から見ても、「企業会計原則には、法的拘束力はないものというべきである」とし、「企業会計原則の全体が……商法32条2項の『公正ナル会計慣行』であるということはできない」と判示している<sup>30)</sup>ことから明らかである。

我が国現行会計制度において、法律と会計基準との間には以上のような適用上のプライオリティーが認められる。先般のような金融危機に際して、会計基準と矛盾した臨時的な立法及び行政上の指導が国家の政策的措置として実施さ

れる場合には、なおのことそれは会計基準に優先して適応され、実施されることになるであろう。そういった措置は経済的土台の変化に対応して行われうるものであり、その結果現実の会計は、現時点での「理論的妥当性」を持った社会的規範体系である会計基準とは矛盾した処理を受け入れざるを得ないことになる。ここに会計制度並びに会計の「制度性」<sup>31)</sup>の典型をみることができるのである。

## V 公表会計の情報機能従属性

法律が会計に規制を加える必要が生ずるのは、会計が外部の利害関係人に対して企業の財政状態・経営成績を報告する手段であり、法律が外部の利害関係人相互間の利害を調節する必要があるからである。すなわち、「商法ないし証券取引法は、企業経営者と企業に関する債権者及び出資者との利害を調節することを目的とするものであるから、かような利害の調節手段としての会計にも干渉し、それに規制をおよぼす必要がある」<sup>32)</sup>とされる。会計が利害調整の手段、ないし利害調整機能を有するがゆえに、法律が利害調整を目的として規制しようとするときに、会計に対して介入するのである。

しかるに、今時の法律による会計への介入はどうか。土地再評価法の目的は、「金融の円滑に資するとともに、企業経営の健全性の向上に寄与すること」(第1条)であるとされている。いうまでもなく、金融システム崩壊の危機的状況から脱却するために、主に金融機関の財務的数値を会計的操作(原価評価額を時価評価額に置き換えること)によって改善し、そのことを通して金融の円滑化(貸し流りの解消)を図ろうとするものである。有価証券の評価における、低価法から原価法への変更を可能とする措置も、同様に「含み損」の計上を回避

し、財務的数値を良好に見せかけようとするものである。これは、上述のような法律が会計に介入する理由とは異なったものであり、法律と会計の間にはその目的の共有は存在しないといわなければならない。「会計は経済的実態を反映する」という機能側面を逆に利用して、国家的政策目的を達成しようとするものといわざるを得ない。会計は、「競合する各種利害関係者の諸要求の間に立って、その中立性を維持することにより、実際のな力を得」<sup>33)</sup>るものであり、「利益の分配可能性とか課税可能性とかについての政策、いいかえれば会計専門家の力の及ばない要因によって主として決定されるような政策を正当化するためにのみ奉仕する」というようなものであってはならない<sup>34)</sup>とさるが、このような会計に対する「倫理的アプローチ」<sup>35)</sup>はその意図は評価されるものであっても、現実には無力なのである。

今般の、法律の会計への介入は臨時的、一時的措置であることはいうまでもなく、そのこと自体はやむを得ないが、そのことによって会計の基本的機能とされている「実態開示」機能に逆行した処理を公に認める結果となっていることを指摘しなければならない。事業用土地という限られた資産を時価で再評価し、その他の資産は原価評価のままとする会計処理の結果、表示される「企業実態」とはいったい何の意味を持つのか。企業の実態は何ら変わらないのに、先に会計数値(自己資本比率の向上に合致した資産価額)があり、それを作り出すことを目的に法律による会計規制を行ったものである。このことは、非常時における臨時的、一時的現象と捉えるべきではない。外部への公表を目的とする会計においては、公表される会計情報が一定の情報効果を期待されるのであり、そのために常に情報内容(会計数値)はその情報効果(情報機能)に従属する形で作成されうること

を意味するものである。

- 1) 経済企画庁、「平成10年度、年次経済報告—創造的發展への基礎固め」第1章、1998年7月。
- 2) 金融庁によると、98年に破綻した日本長期信用銀行（現新生銀行）のような大手銀行の経営破綻は「危機」と認定するとしている（「日本経済新聞」2001年4月22日付）。
- 3) 通常、会計政策という用語は、個々の企業がその採用する「会計方針（accounting policies）」を如何に設定するか、を意味する言葉として使われるが、本稿では国による会計規制政策という意味で用いる。
- 4) 経済企画庁の「国民経済計算」によると、85年から89年までの5年間にGNPが24.9%の伸びであったのに対し、株式の時価総額が370%、地価総額が210%の伸びを示したのである。
- 5) 銀行が多額の不良債権を抱え込んだのは、バブル期の融資の膨張にある。六大都市の地価は85年から90年にかけて、約三倍に急騰したが、表1にみるように、大手19行でこの間の融資純増額は43兆円にのぼる。一方、90年から94年にかけて地価は約半分に急落したが、大半の銀行ではこの間にも貸出は伸び続けた。しかし、担保価値が下落しているこの間の三業種向け貸出は、そのほとんどが回収不能と予想される。その金額は、大手19行で22兆円に達している（「日本経済新聞」、1998年2月9日付）。
- 6) 「日本経済新聞」1995年6月2日付。
- 7) アメリカでは80年代後半から90年始めにかけてS&L危機、銀行の不良債権問題が発生したが、当時最も多かった不良債権総額は18兆円（当時の円相場で換算）であり、日本のこの時点での不良債権総額はその二倍以上ということになる（「日本経済新聞」1995年8月14日付夕刊）。
- 8) 早期是正措置とは、金融機関をその「自己資本比率」によって区分し、一定の比率を下回った場合には、その水準に応じて経営改善措置を

命ずるという金融監督手法である。住専処理法とともに96年6月に成立した「金融機関等の経営の健全性確保法」に基づいて98年4月から実施されている。日本での適用は、国際業務を営む銀行に適用される「BIS国際統一基準」と、大蔵省が定め、海外に支店のない銀行に適用される「修正国内基準」の2種類がある。自己資本比率の分母には総資産ではなく、貸出残高や保有有価証券など、資産のリスクに応じたウエイトを掛けて算出される「リスク・アセット」が用いられる。また、分子は株主資本のほか劣後債や有価証券の含み益の45%等が算入される。

「リスク・アセット」とは、資産の各項目にそれぞれのリスク・ウエイトと呼ばれる比率を乗じて得た金額の合計であって、例えば次のようである。

- リスク・ウエイト 0% … 現金、国債、地方債、米国債など
- リスク・ウエイト 50% … 抵当権付住宅ローン
- リスク・ウエイト 100% … 通常の貸出金など

早期是正措置の内容

区分	自己資本比率		措置の内容
	現行の国際統一基準	修正国内基準	
1	8%未満	4%未満	経営改善計画の作成及びその実施命令
2	4%未満	2%未満	増資計画の策定、総資産の増加抑制・圧縮、新規業務への進出禁止、既存業務の縮小
3	0%未満	0%未満	業務の一部又は全部の停止命令

（糸瀬 茂、『なぜ銀行を救うのですか』、1998年、東洋経済新報社、7頁）

- 9) 糸瀬 茂、『なぜ銀行を救うのですか』、1998年、東洋経済新報社、9頁。
- 10) 植草一秀、「本末転倒な事態打開策」、『週刊ダイヤモンド』1998年1月31日号、5頁。
- 11) BIS規制上での自己資本比率の算定においては、その分子をTier 1（資本金プラス剰余金の基本的項目）とTier 2（有価証券含み益、貸倒引当金、劣後債などの補完的項目）とに分けている。土地の再評価益はTier 2に含まれるが、

その算入割合は、有価証券の含み益と同じ割合で45%相当額とされる。さらに、Tier 2の自己資本への算入割合は、Tier 1の総額を上限とし、それ以上は自己資本に算入されないことになっている。したがって、例えばTier 1が3%しかない場合、Tier 2が4%あっても自己資本比率は6%にしかならない。

- 12) 「日本経済新聞」1998年6月4日付。

例えば富士銀行の場合、再評価前の帳簿価額810億円の事業用土地を路線価に基づいて再評価した額は4,076億円と約5倍に評価増し、3,260億円の評価益を計上している。この45%、1,469億円は自己資本に対して4.31%にあたり、リスク・アセット等(37兆7,595億円)に対する割合(自己資本比率)は0.39%となる(「有価証券報告書総覧」より)。

- 13) 野村健太郎、「貸し渋りと土地再評価」、『企業会計』1998年5月号、8頁。

- 14) 糸瀬、前掲書、44-45頁。「事業用の土地」を再評価の対象とし、「投資用の土地」をその対象としなかった理由は、事業用の土地の方が簿価がはるかに低く、評価益が多額となるのに対して、投資用の土地はバブル期に仕込んだものが多く、含み益どころか含み損を抱えているものが多いのでメリットがない。バブル期に不動産投機に走ったといえ、銀行と共に、ゼネコンや不動産会社がある。したがってこの措置は、銀行救済だけでなく、ゼネコンや不動産会社など多額の含み損を抱えている企業の実態を覆い隠す意味も持っている。

- 15) 「日本経済新聞」1998年2月17日付。

対策が公表された時点の日経平均株価は1万4千円台後半であり、この水準で期末を迎えれば、大手19行の一角でも多額の評価損計上を迫られ、決算で自己資本を大きく食いつぶす可能性が出ていた。スミス・バーニー証券の試算によると、大手19行のうち日経平均株価が1万5千円で保有株式に含み損が発生するのは8行、1万4千円では東京三菱、三菱信託など3行を除く16行が含み損に転ずるといふ(「日本経済新聞」1998年1月6日付)。

- 16) 「日本経済新聞」1998年4月1日付。

- 17) 取得原価主義会計の枠組みの中で、1998年以降、金融商品の会計や退職給付債務の会計等に時価評価を導入することとなり、一部の資産に

ついて時価による評価を要求する基準ないし規定へ改正されている。

- 18) 事業投資の評価について、ストックの時価評価は有用な意味を持たないという認識が一般的である(辻山栄子、「固定資産の評価」『企業会計』2001年1月号、33頁)。

- 19) 野村教授は、「今日なお、収益費用アプローチによる損益計算を基本としている我が国制度会計において土地の含み益を資本として取り扱うことは困難」だとしている(野村、前掲稿、7頁)。これに対して、醍醐教授は、今、問題となっているのは、期待収益の現在価値の変動をストックとしての自己資本の評価に反映させるかどうかであって、利益計算に反映させるかどうかではないので、実現原則の制約は問題にならないとされ、その上で、「測定の信頼性についての合理的な許容水準を満たすのであれば、企業の将来収益の現在価値を自己資本評価に反映させるのが合理的である」とされる(醍醐 聡、「土地の再評価と自己資本評価」、『企業会計』1998年6月号、100-101頁)。しかし、「リスク負担の許容限度としての自己資本評価を問題とする局面」でと言うのであれば、土地のみに限定するのではなくその他の資産についても時価評価を考えるべきであり、やはり現行会計基準との関連において、評価基準の首尾一貫した適用という点において矛盾しているように思われる。

- 20) 田中 弘、「土地の時価評価問題を考える」、『経理情報』、NO. 849 (98年4月10日)15頁。

- 21) この取扱は、1年後の「改正土地再評価法」においては、再評価差額金に対して税効果を措置した残額を、貸借対照表上資本の部に計上と改められた。

- 22) 上場企業2,180社が固定資産で保有する土地の簿価は、2000年3月期で計38兆円であり、91年3月期のはほぼ2倍。一方、この10年間で全国商業地の公示地価は約5割になっており、企業所有地の含み損が拡大していることは容易に想像できる(「日本経済新聞」2000年10月16日付)。

- 23) FASB, SFAS No. 115: *Accounting for Certain Investments in Debt and Equity Securities*, May 1993.

- 24) IASC, Discussion Paper: *Accounting for*

*Financial Assets and Financial Liabilities*, March 1997.

- 25) ASB, Discussion Paper: *Derivatives and Other Financial Instruments*, July 1996.
- 26) これについては、森川八洲男、「金融資産の時価評価—企業会計審議会「公開草案」を中心として」『企業会計』, 1998年9月号, 4-11頁を参照。
- 27) 我が国会計制度の特徴としては、法人税法における確定決算基準、証券取引法会計における実体計算面における商法計算規定の適用、商法・証券取引法会計における税法基準の採用という相互関連に着目して、「トライアングル体制」と表現されている（新井清光, 白鳥庄之助, 「日本における会計の法律的及び概念的フレームワーク」『JICPA ジャーナル』, 1991年10月号, 28-33頁）。
- 28) 企業会計審議会, 「企業会計原則の一部修正について」（昭和38年11月5日発表）。
- 29) 同上。
- 30) 損害賠償請求訴訟事件, 東京高裁, 平成3年（ネ）973号・1084号, 平成7年9月28日民16部判決, 『法律時報』1552号, 1996年, 133頁。
- 31) ここでいう「制度」とは、経済的土台（基盤）の上に構築されている社会的秩序維持のための仕組みとなっている体系をいい、それは経済的基盤に奉仕し、経済的基盤の要請に応えること

によって社会的秩序維持の機能を果たしている。すなわち、制度は経済的基盤の変化に対応して、その要請に応える形で内容が規定され、変化させられるのである。会計はこの意味での制度である。個々の実践がまとまった体系的な内容を持って一定の役割を果たすとき、それは土台への奉仕として機能する。まとまった体系を持った実践は、法律や会計基準等の規範体系によって導かれるものであり、それらの規範体系は経済的土台の要請に応える形で形成される。

- 32) 矢沢 惇, 『企業会計法の論理』, 1981年, 有斐閣, 37-39頁。
- 33) Robert T. Sprouse, and M. Moonitz, *A Tentative Set of Broad Accounting Principles for Business Enterprises*, AICPA Accounting Research Study No. 3, AICPA, 1962, p. 55. 佐藤孝一, 新井清光共訳, 『アメリカ公認会計士協会, 会計公準と会計原則』, 1962年, 中央経済社, 178頁。
- 34) Sprouse and Moonitz, *Ibid.*, p. 12, 佐藤・新井共訳, 125頁。
- 35) E. S. Hendriksen, *Accounting Theory*, 3rd ed., Richard D. Irwin, 1977, pp. 17-20, 水田金一監訳, 『ヘンドリクセン会計学』上巻, 同文館, 1970年, 13-17頁。

## 経営経済学と EU—規定の環境管理

上 武 健 造\*

### I 経営的環境経済学<sup>1)</sup>と環境管理システム

近代的産業国家はその発展によって、資源の拘束なき搾取と環境に対する悪害の放出と、残余資材の無制限の放棄によって、やがて自然環境の保護に対する注意をみずから喚起することになった。以来、緊急の環境問題を克服するため数多くの法的規制が施行された。他方それはまた、土壌、水および空気という環境媒体をとおして日常生活に複合汚染がもたらされ、社会的行為に多く依存した自然環境が新たに見直される。自然の権利が認められつつ企業は環境権の変化に多様な仕方で態様がこころみられる。世論の視点に立つ限り、消費者の高まる環境意識によって、環境にやさしい製品の供給と、法的規制による環境志向（循環経済法—Kreislaufwirtschaftsgesetz）のマーケティングについて競争可能性の向上によって技術文明の転換が、重要な手がかりとして提示される。

経営経済学はどの程度、科学的な学科として特有の経済的に鑄造された観点に限られあるいは、しかし他の観点もその本源的な認識対象に統合されるか、それについて種々の見解がある。その狭い視角には経営経済的あるいは（短縮し

て）経営的環境経済学が符号される。

科学志向の構想の内部で環境関連の（戦略的のごとく業務的）企業者の手はずの仕方で、経営環境的環境管理が実践志向的に用いられる。経営環境経済学のための限界において経営環境管理はここで、さらに他の重要関心事の観点を把握しうするためより広く理解される。

経営の環境保全が事後処理対策によって形造られていた環境管理<sup>2)</sup>では、この間の環境関心事を全体的に、例外のない個々の価値創造レベルと素質を越えた彼方で把握することはできない。またかような機能的なサブシステムとしての環境保全はのびゆく横断的機能の要求を正当に満たすことはできない。予防に対する環境保全の強調される包括的環境関心事の統合された顧慮は、これにより包括的環境管理を要求する。

環境管理は管理<sup>3)</sup>として、もともと経済的視点に、すなわち所得獲得に合わせられ、法律的、心理的、技術的そして他の非経済的視点も、とくに企業指導の生態的視点も包括する。

管理は一般の管理論において、当然のことながら2つの平面で、プロセスとしてまたシステムとして考察される。基礎的な管理過程は企画、組織、統制という分析の段階に細分される。この過程は、管理過程の組織上の係留と安定として考察される制度化した管理システムの枠組みにおいて行なわれなければならない。

\* 国土館大学教授

この一般的な管理の手がかりに、環境管理の理論と実践に支配的立場から価値を所有する EMAS (Environmental Management Audit Scheme) 一規程、同義語である EU 一規程 (Verordnung Zum Umweltmanagement und Öko-Audit) はその管理構想を、従わせる<sup>4)</sup>ことになる。それは未来の経営経済的課題克服にとって第一歩である体系的な環境諸手段、環境管理システムの構築とそれに対する規則的な検査のためのヨーロッパ領域の基礎的標準を決めた規程である。そこでは経営的環境管理にとっての包括的な、体系的な構想が提示され、その枠組みにおいて管理構造、管理過程および管理手段が定められる。

## II EU一環境管理と環境経営検査 一規程番号 1836/93

工商企業の環境管理と環境経営検査のための共同体システムへの任意的参加について勧告の規程番号 1836/93 (EU一エコ監査規程とも呼ばれる) は 1993年7月13日に発効し、1995年4月からドイツにおいて適用されている。

規程に基づいて構築される環境管理を規程に従って内部の検査官によって実施される環境経営検査の結果 (監査) は、規則の枠組みによって許可された外部の環境専門家によって検査される。ヨーロッパ共同体のこの規制体系への企業の参加は任意的である。しかしそれは、経済的、生態的に持続する経済様式にとって枠組み条件、その有効性の規則的検査 (エコ監査) によって環境管理の組織的な構造の展開を未来に向けた企業に競い合う市場とそこから生ずる成果の要素として認めさせることから発生する。

## 1 環境監査

EU一規程の中では環境監査と環境経営監査は同義の概念<sup>5)</sup>である。

環境監査<sup>6)</sup>とは経営的環境 (リスク) 潜在力に与える影響力の現在一状態を監査の体系によって規則的に分析、評価するものである。そしてそれらの成果は収集、選別された資料として企業指導を可能にすることから、“経営的環境保全の継続的改善の促進”という主要目標の中心的基盤である。

規程の定義として環境監査 (環境経営検査) は“環境の保全のため、組織、管理や経過の実績について組織的で、文書化された規則的かつ客観的な評価”を含み、次の目標に役立つ管理手段<sup>7)</sup>である。

- (1) “管理に影響を与える管理統制の行為様式からの軽減,
- (2) 環境領域における企業政策の調和の判定”。

付録 1 B 6 の規程は環境監査を、

- (1) 環境監査活動が環境プログラムと一致しており、また有効に実施されるかどうかに関して、
- (2) 企業の環境政策の実施への転換によって環境管理システムの実施に関して組織的および規則的に実施されるプログラムの管理、実施および検査として具体化する。

検査はそのさい、ほとんど環境政策およびプログラムの枠組みにおいて顧慮されるすべての視点に言及することと、また管理構想の包括的要求は環境志向の完全性にも、検査の多様性に関しても分かり易く理解されるために提示しよう。(付録 1 C)

- (1) “関係する活動のさまざまな環境領域に対する影響の判定、統制および削減、
- (2) エネルギー源のエネルギー管理、節約および選択、

図表1 環境経営検査の管理過程（付録Ⅱに従う）

目 標：	企業政策やプログラムとの調和，環境規定との調和を含めて，管理システム，備え付け装置の評価
企 画： 検査範囲  組織と諸資源 立地のための準備	把握される領域，検査される諸活動，顧慮される環境標準，把握される期間に関して  企業管理の時間と手段，必要な資格をもつ人材および自律と支援 旧検査の立地，結果について手段の提供，諸活動や環境管理システムの理解
実 施： 経営検査活動  確認と結論の報告	a) 管理システムについて知ること b) その強さと弱さの判断 c) 重要な証明の把握 d) 確認の評価 e) 結論の仕上げ f) 確認と結論の報告  環境管理システムと訂正対策の環境政策，必然性との調和の有効性の状態と進歩の証明
統 制： 結果対策 経営検査の頻度	結果対策の訂正対策，保証にとっての計画の完成 検査周期の決定（3年以内）

出所：Klipphahn, V.: Umweltmanagement und Umwelt-Auditing, Frankfurt am Main 1997, S. 90.

- (3) 原材料の経済，節約，選択と運送，
  - (4) 廃棄物の回避，リサイクル，再利用，運送と最終保管，
  - (5) 土地の内外での騒音の評価，統制および削減，
  - (6) 存続する生産工程における新しい変更の選択，
  - (7) 製品企画（デザイン，包装，運送，使用および最終保管），
  - (8) 下請け，孫請けおよび納入業者の場合経営的環境保全と実施，
  - (9) 環境災害の防止と抑制，
  - (10) 環境災害の場合の特別の手続き，
  - (11) 生態的問題設定に関して職員への情報と教育
  - (12) 生態的問題設定について外部の情報，
- ここで，さらに定義が問題である。それは全体の可能な統制段階にとって，環境管理の枠組み

（環境政策とその枠組み）における目標達成——当為と現実の比較——について企業活動の環境影響の場合，客観領域における環境管理システムの実効性判定および実績判定にまで着手する。そして環境監査の内部で，それと接続される完全な管理過程が経過する有り様が図表1によって確かめられる。それはすでに，この完全な管理過程が，これまたすでに提示された包括的な監査の統制要求と結合して，環境管理の手がかりに織り込まれていることの証しである。

EUの環境政策<sup>8)</sup>は秩序政策的統制と自己責任との間にあって環境保全を企業者の目標システムに統合させる目的によって，ふさわしい管理構造と一層の発展を要求するとともに，市場誘導によるリスクも，また機会も同様に戦略的に結合されるものである。

## 2 企業管理への要求（EU—システムの目標と基礎）

規程の目標は企業の自己責任の促進と経営的環境保全の評価と継続的改善のためのシステムの構成である。

システム参加のための必要な対策<sup>9)</sup>

- (1) 適用している環境法を越えた環境行動の恒常的改善を含んだ環境ガイドラインの決定（経営的環境政策）
- (2) 最初の環境検査の実施
- (3) 具体的環境プログラムの決定
- (4) 環境管理システムの構築
- (5) 環境監査による環境実績の規則的評価
- (6) 公表される環境声明の作成
- (7) 職権により許可され、独立の環境専門家による EU—規程における環境保全実績と調和の検査。

なお一層の詳細な規則、整えられる環境機関の基礎構造、証明する方式および各企業が守らなければならない外部の環境専門家にとっての許可システムなどは現行の規格化プロセスの枠組みにおいて環境管理システムとエコ監査のために作られ、それを連邦共和国においてドイツ規格協会（DIN）が調整する。

## 3 環境管理システム（組織上の前提）<sup>10)</sup>

技術的環境保全がつねに普遍的に機能していくことに対して EU—規程は、経営的環境管理システムを体系的に継続して発展する狙いをもっている。環境管理システムは、“環境政策の確定と実施のため組織構造、権限、態度様式、形式の整った手つづき、経過と手段を含む全体に広がった管理システム部分”として理解される（2条 E）。

環境保全の管理は戦略的にも、業務的な課題設定にも関係する。戦略的視点のもとで環境管理のシステムは、企業の全体構造と発展の見と

おしの中で環境保全の統合が保証されなければならない。すなわち長期の継続と競争市場において技術的位置の拡大を可能にしなければならない。業務的な組織的な経営経過におけるシステムへの係留と安定が新しい企業目標の転換を保証する。“環境保全目標がすべての企業段階で定められることを要求する”。（EU—規程付録 1）

この環境管理システムの発展の有効性が、それにつれて体系化された構造と経過の組織の中に組み込まれる度合いとなって企業の成果が基礎条件となり、規則的なその実績能力の検査がエコ監査の実施によって確かめられる。

規程の標準に従った環境管理システムは 6 つの基本要素によって特徴づけられる。

- (1) 環境政策（ガイドライン）、目標およびプログラム、

環境政策は EU—規程により経営的環境保全の継続的改善の原則で調整される。付録 1 D において示される諸原則は環境志向の企業政策の基礎を表し、それゆえ経営的環境ガイドラインの形式化の場合顧慮される行動原則（有効な管理実行）を与える。

### 有効な管理実行

- 協働者の中に環境意識の促進
- 革新のさい環境影響をあらかじめ評価
- 現今の環境影響の評価と監視
- 環境影響の回避／最小化のための対策
- 最適化の資源利用（材料、エネルギーなど）および必要に応じて環境にやさしいテクノロジーに頼ること
- 排出回避のための災害予防の対策
- 環境政策の意義における現実化したスケッチ
- を含めた環境影響（経営統制）
- の監視のための手つづきの確定／適用
- 環境政策と目標を守るための修正手つづ

きと対策

- 行政当局との緊急手つづきの確立, 更新, 協力
- 社会との対話および開かれた対話の重要な環境情報の提供
- 製品関連の顧客相談 (使用/ごみ処理)
- 工場立地での協力企業と当該企業との同等な環境基準の適用

EU—規程の定義や規則的な検査, 環境政策, 環境目標や環境プログラムの修正および一層の発展は個々の企業標準にとって環境志向的管理システムの基礎を形成する。環境諸手段を設置したのち環境政策や——目標は企業の現在一状態と当為——要求との平衡を保つ意味から環境経営検査のための照会パラメータとして提供される。

(2) 組織—と人事構造

企業の環境保全に重要な組織は, 管理システムの第 2 の構成要素を表す。これには適切な情報—, 伝達—および教育構造によって協働者を組み入れることが組織の課題として挙げられる。

(組織の組み立て)

環境機能の全体組織への組み入れが組織において提示される。EU—規程はこの過程をあらかじめ備える。

- 環境管理システムの利用, 監視および継続発展にとっての主要責任管理代表者の命名
- すべての企業段階に対する職能—および責任の割り当て
- 権能の確定
- システム要素と人事間との関係の規定 (上位と下位など)

(伝 達)

伝達構造は企業のすべての階層で協働者の適切な情報を保証しなければならない。EU—規

程 1 B によりとくに次の要素が顧慮される。

- 守られる環境政策, 環境目標および規程の内容と意義
- 職場での起こりうる環境影響
- 改善された環境保全の利益
- その都度役割と責任の取次ぎ
- 取り決めた作業手つづきの偏差のさい起こりうる結果を明らかにする

(教 育)

機能する経営的環境保全は環境に重要な課題をもつ協働者のふさわしい資格前提を要求する。規程は次の規制をあらかじめ備える (付録

I B 2)

- 教育必需の提起
- 適切な教育—および一層の教育対策の保障

(3) 環境影響の記録と評価

- 通常の経営を
- 異常の条件を
- 故障, 災害, 時によっては緊急

特別の意義の環境影響はリストにおいてまとめられる。探索ないし評価システムは付録 I B(3) により次の環境局面を含まなければならない。

- 大気への放出
- 河川や運河へ排水
- ごみ, とくに危険なごみ
- 土壌の環境影響と汚染化
- 資源利用: 土壌, 水, エネルギー, 燃料および他の自然の資源
- 熱エネルギーの放出, 騒音, 臭気, 塵, 振動および光の重荷
- エコシステムの影響

企業は記録手つづきをすべての法的—および管理規定のために呈示し, そして経営内部の負担 (環境基準) を環境業績に関して進歩の確認可能性目的で評価の基礎として文書で証明しなければならない。

## (4) 経過統制

EU—規程は経過組織の保持、監視ならびに場合によっては修正をあらかじめ備える。目標は機能している組織の統合の、企業現象ないし現行の経営における環境に重要な過程の統制への確保である。この目的に個々に次の手つづきの要求が形式化される（付録I B 4）

- 環境に重要な活動、機能および（生産）手つづきの探索
- 経営にとって基準（業績基準）の作成と文書の表出
- 文書に記録された作業規定および手つづき規則の用意（調達活動、契約当事者への関係を含めて）
- 例えば、ごみや汚水のごみ処理のごとく手つづき技術の観点の書類による規則
- 手つづきおよび装置の認可によつての制度化の規則

経営統制手つづきの中心にはとくに行為の指図（方針、作業指図）の展開および経営状態の状況的評価のための受け入れ基準がある。

## (監視)

企業管理は定義された経過組織上の方針および作業指図の監視のため、組織的に取り付けられた現実化した統制システムを用いる。この目的のためすべての企業領域と活動にとって次にあげられる観点が守られる：

- 必要な統制情報の調査、記録および検査（内部の環境情報規則）
- 監視手つづきの書面による明細
- その都度経営過程と必要の場合修正対策にとつて受け入れ基準の記録（欠陥の場合の態度：修正過程）

EU—規程は次の措置を企業が環境政策ないしは環境基準を守らない場合に規則として定める：

- 原因の確認

- 対策計画の説明
- リスク関連の予防規制の導入と統制
- 修正条件つきの処置変更の把握

## (5) 環境管理の記録

記録について EU—規程は次の構成要素を指摘する（付録I B 5）：

- 環境政策、環境目標および環境プログラムを表現する
- 手がかりの機能や—責任の記述
- システム要素間の相互作用の明示
- 定められた環境目標を守ることによってメモから証明への用意

## (6) 内部の環境経営検査（エコ—監査）

規程は管理によつて監視される体系的な内部の監査プログラムの規則的な実施をあらかじめ備え、それを用いて解説されるのはどの程度まで

- “環境管理活動”と環境プログラムが一致しそして効果的に置き換えられるか、
- 環境政策の現実化の場合環境管理システムの有効性が与えられるか、にある。

## (内部の環境経営検査のための解説)

規程では企業において整えられた環境諸手段の規則的な検査について2つの形式を区別する。

- 企業演出での内部環境経営検査
- 経営構造の環境重要性に応じて1—3年の間隔において許可された外部の環境専門家によつてエコ—監査が行なわれる。

エコ—監査（環境経営検査）の特徴は、現存する環境状況と企業所在地の環境法的ならびに自己設定した目標基準との循環が繰り返される現在／当為の均等である。また、エコ—監査は統制手段であり、それによつて持続する経営的環境諸手段が体系的に、対照的にそれぞれに見合うように把握されそして規則的に検査された評価される。書面において書きとどめられた

現在／当為均等の成果は劣勢位置と潜在力の一体化のため、管理システムの一層の発展と最適化の修正のための基礎を形成する。そのさい最適化の潜在力への探索は、環境保全の問題に限るのではなく、経営経済的目標視点や処置の計画に対する結論をも含む。この意味において、エコ監査は所在地の環境業績についての状況把握と統制に役立つと同時に、先行する活動思考への企業制御にもはたらく。

内部の環境経営検査は企業所轄の検査官によってあるいは外部の環境—ないしは企業助言者の支援によって行なわれる。業務管理によって委託された検査官は、そのさい適切な資格とともに調査対象と一領域に対して当然の自主性を示さなければならない。

エコ監査手つづき、付録Ⅱ

- 1 監査プログラム（書式による）のための目標形式化
- 2 適用範囲の確定
- 3 組織／資源
- 4 企画と準備
- 5 経営監査活動
- 6 確認と結論による検査報告
- 7 結果／修正対策の企画
- 8 監査頻度（最長3年までのインターバル）の決定

（環境業績と環境声明について外部の専門家の意見）

これまでの一般的社内向けの環境監査と並んで、EUはその規程1836号によって許可された、独立の環境専門家による外部専門家の意見（拝聴）を採用する。4条に従ってこれは次のEU—規程（4条3—4条5）の関連した規程を守れることを検査する：

- 合法の基準を含めて決められた環境政策（3条；付録Ⅰ）
- 環境プログラムの基準、すなわち定義さ

れた環境目標と—対象の転換（3条；付録Ⅰ）

- はっきり示された環境管理システムと環境保全組織の適用（3条；付録Ⅰ，特別Ⅰ B）
- 内部の環境経営検査手つづきの規程による実施（4条；付録Ⅰ，Ⅱ）
- 経営の環境声明における申告の信頼性（4条；6条；付録Ⅲ）
- 環境声明におけるすべての所在地に重要な環境観点の取り扱い

監査活動の中心には環境状態と環境合法的基準—ないし企業の自己設定した環境目標（組織目標を含めて）間の比較がある。

（環境声明）

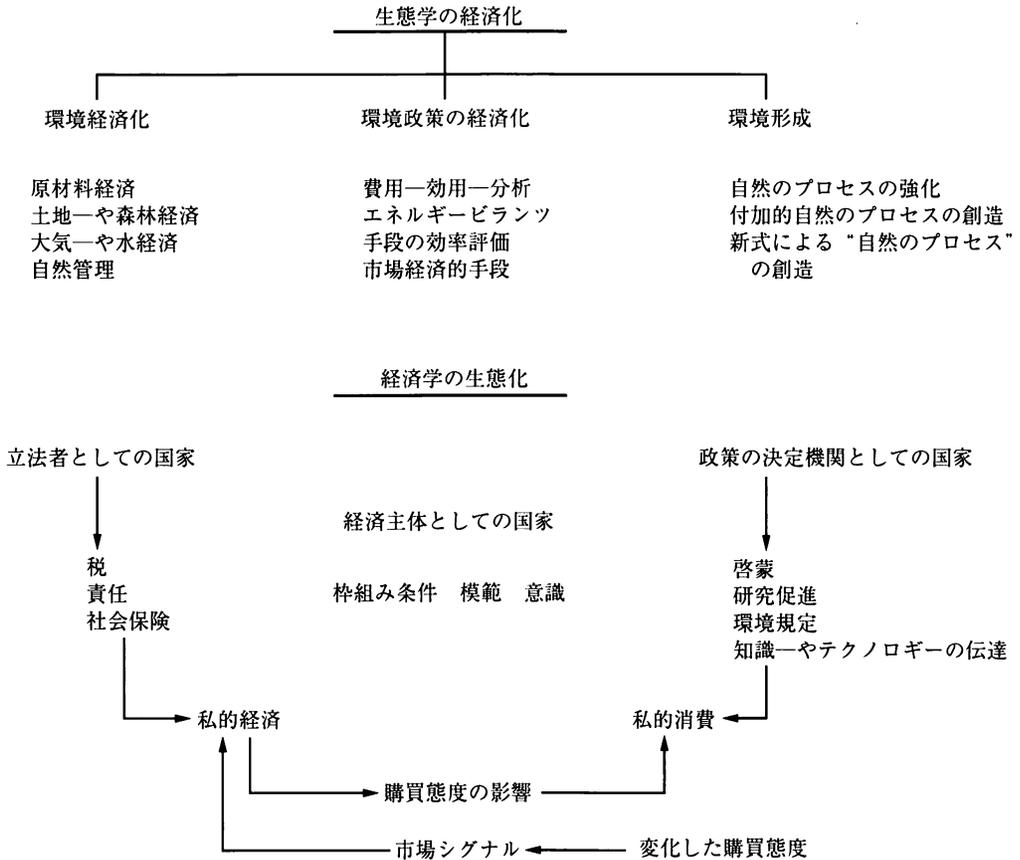
各々監査された企業は、社会に分からせるぎりぎりの、そして分かり易く起草された環境声明を作成することを保持される。環境声明は規程に従って次の基礎情報を含まなければならない（5条）：

- 所在地関連の活動提示とそれと結びついた環境影響の評価
- 有害物質放出，ゴミ—／材料発生，エネルギー—／水消費，騒音などの要旨
- 企業の環境政策，環境プログラムおよび環境管理システムの説明と業績評価
- 先導した環境声明に対する重要な変化への指示
- 次の環境声明のための期日の告示
- 許可された環境検査官の名

EU—規程の前提が満たされると，経営検査事象の終わりに環境声明の法律上の認証（確認）がある。次の条件は環境の確認と結合される（4条3—5）：

- EU—規程の規定との一致
- 付録Ⅲの基準と個別国家に，さらに実施される信任要求に対応する（比較6条）

図表 2



出所：Schreiner, M.: Umweltmanagement in 22 Lektionen 4. Aufl., Wiesbaden 1996 S. 11-12. 一部略す。

許可された環境検査官によって環境声明の法律上効力のある認証

(証明された環境業績とともに所在地の記録)

企業が環境管理とエコ—監査のため EU—規定に参加を意図するなら、企業はさらに手はずとして国家に申請する。そのさい確認された環境声明が提示され (17条), 参加に必要な料金 (11条) が支払われる。この前提が満たされると、企業所在地の権限ある国家の名簿に登録が認められる。

#### 4 規程に従う経過モデル<sup>11)</sup>

環境管理システムが文書によって証明し、それによって相応しい外部の効果をあげるためには、システムは EU—規程の基準に自らを適応させることになる。

まず、企業の環境政策は文書により確定される。次の歩みは環境検査の実施である。そのさい企業から、ならびにこれまで達成された経営の環境保全の水準から出発する最初の包括的な環境影響の調査が扱われる。その中から環境目標や環境プログラムが具体的対策の決定によって導かれる。そのもとで組織構造、権限、行動様式、形式的手つづき、経過や手段の決定が理

解される。このシステムの文書作成は、組織マニュアル、手づつき—や作業指図の形式で作られる。システムの有効性は環境経営検査において定期的に検査され、記録される。

環境経営検査の結果は一面、経営的環境保全の継続的改善の過程が新しい拡大された環境目標と、それから導かれるプログラムによって継続される活動であり、他面それは環境声明の形式において文書で示される。これは独立した専門家をとおして公表するための証明となる。

企業は相応の環境標識を使用することによって一般の商取引において、また顧客と供給者に対してそれは有効な環境管理システムを取り付けているという証拠になる。

### III 法律上の枠組みとエコ—監査

EU—規程 1836-93 への転換は、企業を国法の遵守から解放しない。規程第 1 条 3 においてとくに指摘されるのは、「この要綱は、環境管理 (control) に関する、現在の EU および各国の法律や技術標準を侵害するものであってはならない。また、これらの法律や標準の下にある企業の義務を侵すものであってはならない。」ということである。この“排斥条項”の結果、現存する国家の法律上の要求は環境管理システムの構造—および経過プロセスの場合、参入されねばならない。例として、この実情をさらに詳しく説明するために、とりわけ法律の経営的組織への要求が適している。

ゴミ廃物、水質保全および悪臭・騒音防止法 (Bundesimmissionsschutzgesetz-BImSchG-) は企業に一定の条件を呈示しあるいは所轄の役所がこれを要求すると評価するなら、諸法に定められた規定に従うことの確認のため委託者の任用<sup>12)</sup> (いわゆる環境委託者)<sup>13)</sup> が義務づけられる。また同法 52 条 a によれば、資本—および

人的会社は認可義務のある設備の経営にとって責任があると決めねばならずまた組織上の予防処置を経営にとって指摘しなければならない。この基準によって企業の内部へ法が介入する。そしてこの方法で法律的規範に従うことを確実にした経営的環境保全にとって継続する刺激を与えることができる。また 52 条 a の義務と並んで、法律によってメディア—や職責に固有の企業において制度化されねばならない。さらに広い組織特性の要求が存在する。(BImSchG—53-58 条まで)、Wasserhaushaltsgesetz, WHG, (21a-21g まで) および Abfallgesetz-AbfG, (11a-11f まで) はさらに、事故規定は特定の設備事業主に事故委託者の任用を義務づけている。この委託者は企業において助言する (スタッフ) 機能の枠内において明白に定義した義務に専念する。この付加的に組み入れられる職位、構造や経過プロセスの際にも顧慮されねばならない。この職位に、国法としての環境法の要求<sup>14)</sup> は EMAS—規定を越えている。

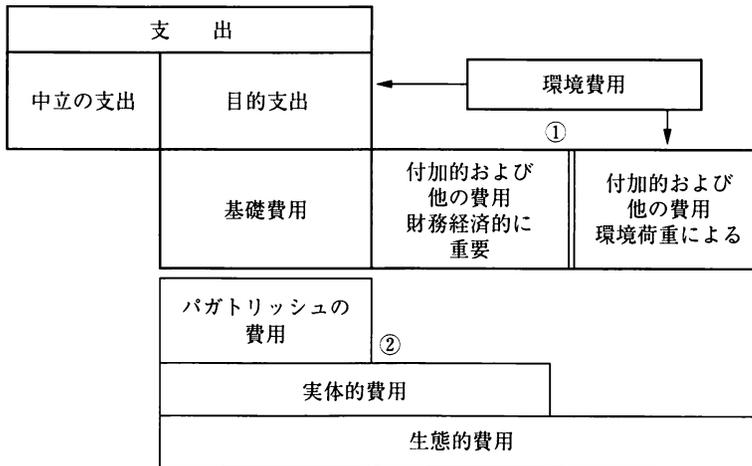
### IV EU—規程の経営経済的意義

#### 1 概 説

経営的環境管理システムに外部の監査を受けさせることが規定の形式的行為になる。これは専ら企業と自然との相互作用において企業の環境影響に対する負荷の緩和に積極的に役立つ。共同体システムの参加が一般に、著しい費用 (監査の助言・検査費用を含め施設などの改善等) と結びつき、企業にとって直接の影響を受けるとともに複雑な関係が構築される (図表 2)。

一方生態系での手がかりとして、自然の資源を原料ならびにエネルギーの変形過程にのせて、単純にはエコ—ピラミットの平面で、その都度物理学上の容積は把握される。しかし数多く

図表3 費用概念の構築



出所：Manfred Schreiner, : Umweltmanagement in 22 Lektionen 4. Aufl., Wiesbaden 1996 S. 261.

①は費用—あるいは利益回避としてK・メロウイツの効用回避を転用している。

また②のパガトリッシュの費用ではその内容を拡大することを主張したE・コジョールの伝統的費用理論を基礎にしたもの。

の加工段階における物資の影響連鎖がシナジー効果として全体複合を成す。

それゆえ、費用に対する経済的利点の価値を評価する難しさと同様に、自然の経営そのものの評価も抽象化モデルで満足する。この意味において共同体システムの参加について、経済的理由から述べるわれわれの任務として経営的対応が図られる。

## 2 組織最適化への圧力としてのエコ監査

EU—規程以前にはなかった規格化や証明によって多くの場合、これに対する成果の潜在力が費用節約と収益増大として認識されている。組織論からの認識は、組織が大規模組織に生成し、硬直化する傾向から目標に向けられた適応過程として新しい刺激を必要とする。環境志向に有用な刺激として環境保全は、さまざまな利害集団の矛盾する目標の中で意見の一致を取得しうる社会的優位性を保つことから、継続的改善によってつねに新しい目標が活性化のために役立つ。

## 3 費用概念のための費用—効用—分析

まず、経済システム<sup>15)</sup>を多数の行為者間の絡み合った関係から生ずる財の生産と消費について意思決定する分散的な調整システムとして考察する。そして各々環境負担<sup>16)</sup>は財やサービスの消費を表す。すなわち産出によって廃棄された残滓の流布を含めた環境財は未払いである。それゆえ環境問題の多くは5年、10年以前の社会にその原因を求められるように、現世代の豊かさ・快適さ追求の結果もたらされた環境財破壊は、次世代のために現世代人の責任において環境の価値に見合った費用を内部化して環境負荷の対策として算入（世代間の公平性）する。そしてなんらかの経済的計算に反映される（図表3）。

## 4 監査とマーケティング

EU—規程10条によれば共同体システムへの効果ある参加は、標識とともに参加声明の社会に効果的な利用に資格を与える。解説と図柄は規定の付録4に定められる。

環境経営検査は具体的な製品特性に対する検査ではなく、システム検査である。システムそのものが継続的に環境調和の製品開発に携わるが、しかし環境声明、システム証明は製品関連の環境特性についてはなんらの結びつきはない。社会に有効な利益は、それゆえ企業にとって立地に関連した一般的なイメージの向上につながることである。

またマーケティングの定義について、システムそのものから生ずる証明の効果が波及される。1つは得意先—や納入業者関係への環境志向の形成である。ある企業がシステム証明に着手するや否や、そのすべての納入業者や得意先はその企業の分身として、さらに証明された企業の契約当事者として受け入れる意思決定規則に誘導することになる。他の1つは得意先と納入業者との間の市場の位置にも関与するが、彼らはシステム参加が任意であるにもかかわらず事実上の経済的強制ともなろう。もはや経済的利益から計算しての行為ではなく、存在目標に掲げられる意思決定の問題に関係する。

## 5 リスクの極小化

リスク政策にとって異常な危機的状況はなんらの重大要件ではない<sup>17)</sup>。毎日行われる意思決定全体の1つの要素であり、それゆえ企業戦略と一指導の対象である。というのは、多くの企業が、収益力の保障は安全リスクや環境リスクを最小限に抑える能力に、増して依存することを認識したからである。環境悪化に伴って多くの局面でリスクが企業の成長に悪影響を与える。まず、個別経済の段階では企業が直接に見舞われる財務経済的に重要なリスクとして、企業の競争能力についてのリスクがある。これは個別に、市場リスクとして顧客や納入業者を失うリスク、費用リスクとして環境責任および環境責任保険等からのリスク、金融調達リスクと

して自己や他人資本提供者の場合信用喪失、発生リスクとして、例えば苦情、市民イニシアチブなどによって役所(市町村あるいは市議会)住民や利益グループの抵抗によって経営戦略の見直し変更、人事リスクとして能力ある人材、動機づけの機会を失うなど。

また全体経済の局面で、しばしば提唱される悪化した環境条件によって功利主義(福祉論)の集合効用極大化への脅迫と察せられ、一方、この原因による次世代にこのまま自然の基礎を維持し、またもとの状態に回復しつつ譲り渡す集合的責任は、確かに強く醸成され、成長している。

問題は、個人が集合的観念と責任への洞察にもかかわらず、適切な行為を抑制することにある。というのは彼自身の行為による環境改善への貢献は、比較的重要ではなく、少なくとも彼がそのために背負い込まねばならない個人的不利が大きいと考えるからである。そのためには個人の負担は少なくとも、それに基づく効用が個人としてもまた、集合財としても改善される量的関係において認められるものでなければならない。この確信の不足が環境意識の行動をもっともらしからざるものにする。というのは、すべての他の経済事象に参加しているものも同じ条件で経済システム調整の効率を掘り崩しているからである<sup>18)</sup>(社会的ジレンマの現象)。

## V コンサルタント企業による 内部環境監査<sup>19)</sup>

規定によれば、内部環境監査は企業自身のために会社に属する人、または外部の人・団体を監査人として実施する(4条1)。

### 1 HPC GmbH の紹介

ここでは外部の監査人である HPC HARRES

PICKEL CONSULT GmbH(Harburg/Schwaben)の環境監査についてその構想を紹介する。この会社は自然科学およびエンジニア技術サービスのコンサルタント会社で、1990年にドクトルピッケル事務所とハーレス測量技術所とが合併して成立した。従業員はおよそ370人で18のドイツと5つのヨーロッパの営業所がある。売上げは4600万 DM で内訳は、78%が産業一般から、13%が保険会社、9%が公共団体からの委託による。HPC はもともとの事業基礎があり、土壌、水質および大気分野における実効上の環境サービスばかりか、環境助言や戦略をも提供する有利な立場にある。

## 2 準備の対策

外部の監査は、外部に在る人が経営事象を客観的に評価した経営ヒエラルヒーをなんら顧慮する必要なく実施される。現場での監査活動の日数は8から10日で、その準備には、業績の提示、企業哲学、会社紹介の資料およびオルガニグラムのパンフレットが、他方環境監査に対する一般に在る構想や提示を分析、評価することが重要である。

最も重要な基礎としてEUのエコー監査—規定とICC構想が役に立つ。それは質、安全および健康観点が監査に含まれる。

インタビューパートナーの選択の際、できるだけHPCの内部ですべての種々の職能をおおおうことが配慮される。

- 計画者としてまた、顧客に、他の営業所、親、姉妹および子会社に接触しながら調整者としての営業の業務指導者
- 所在地ハルブルグの技術的処理および業務担当者の責任者として技術的業務指導者およびハルブルグ営業所管理者
- 科学的領域および顧客にとって直接に業務担当の代表者としてセクションの管理

者およびプロジェクトの世話役

- 実験室領域における安全、品質保証およびゴミ処理の責任あるものとしてハルブルグにおける実験室女性管理者
- 納入業者や経営において投入される資材の調達に権限ある連結の一環として購入部門女性管理者
- 有資格職員の採用、一層の教育および協働者動機づけに権限あるものとして人事部門女性管理者
- 外部および内部のコミュニケーションならびに新聞—および社会労働に責任あるものとしてマーケティング/PR部門女性管理者
- EDV/会計制度、また賃貸自動車機構を管理する領域からの協働者
- 作業安全と外勤器械に対する連結の一環に権限あるものとして安全委託者及び外勤調整者
- 展望と比較可能性をもつ人物として他国の管理者（ドイツにおける他国の顧客を管理する）

インタビューの個人的な準備にとって、とりわけさまざまな企業の公表されたエコブランツや環境報告および文献<sup>20)</sup>からの環境—チェックリストが参考になる。

## 3 HPC での環境監査の実施

### (1) 処 置

環境監査の実施に際して、3つの活動が中心になっている。

- a 所在地を知ること、構造—や経過組織それに経営気風についての第一印象をつかむのに立地、経営経過の視察が必要。これにはさまざまな領域、管理人、掃除婦などを含めた協働者とのインフォーマルな対話がある。実験室による80分指導。

b 企業を知るために、インタビューパートナーのいる組織、経過あるいは作業領域に関して経営内部の基礎に係わることが必要。調査した資料は：業績提示の HPC 一会社パンフレット、小冊子、汚染される領域での作業にとって呈示資料、労働安全ブック、一般的経営指導、協働者雑誌“開発”，作業報告：内外の自己表現、HPC 一特性：協働者ブック、戦略の成果、品質保証ブック、協働者質問ならびに得意先質問の結果報告、主要な規則テキスト。

c 前項における職能領域にて協働者とその職場での詳細な対話は調査の中心である。経営における作業経過、具体的な環境状況について、潜在的危険や可能な改善について話すために対話パートナーと短い期日を取り決めた。インタビューは協働者の特殊な職能を取り上げるために個人的、柔軟的に作られた。用意された対話の重点は、オープンに自由にコミュニケーションができ、正確に欲求が満たされるよう手引きとして役立つ。それゆえ記録をとることはしないが、対話の本質的な成果のみは記録し、引き続いてそれぞれの協働者と詳しく話し合う。

個々の企業領域における現在一状態は次の項で技術的、組織的観点のもとで個々のインタビューを参照しながら確認される。

## (2) 現在一状態の分析

### a 経営と組織

企業哲学は存在するが、しかし環境保全はそれに含まれない。また個々の部門にとってなら上位の環境保全目標は存在しない。発端に確かな構想なくしては別々に置かれた環境保全対策は実施されない。なら直接に環境保全観点を記述しない全体企業にとって品質体系や品質基準は一月前にやっと採用された。

企業は産業の代弁者として自ら心得て役所に対して利益を擁護する。限界は法的規定にあり、例えば地下水汚染は役所に報告しなければならない。かかる場合 HPC は顧客に不都合な事情と報告義務を喚起する。新しい法的な規制で HPC によって影響が与えられ、いくつかの HPC によって開発された分析手づきが技術の水準となる。

品質管理における記録は実験室領域の証明した品質管理のための品質安全ブックと、今年に DIN/ISO 9001 に従って証明する経営全体の品質管理の一部である協働者ブックを含む。

組織上の領域においてハルブルグでは一人の安全専門家と二人の安全委託者が職業組合の規定を転換する権限がある。環境保全のための特別の調整職位あるいは環境委託者はその任にはない。経営協議会はこれまで環境保全問題に関して係わってはいない。

内部のコミュニケーションは種々の部門の場所的専門的分離によって形成される。経験した知識の交換はプロジェクトあるいは問い合わせの場合、協力して行なわれる。なかんずく協働者雑誌には専門的、企業に関連したテーマが公開される

### b 管 理

経営立地の在る建物から発生する被害ならびに水、エネルギーおよび廃棄物の調整はハルブルグ所在地になる。使用される建物はハルブルグの中心に位置する市場に近接する。立地や周辺の歴史によって土壌や地下水も負担されないという根底にある。これは訓練の範囲において土壌調査によっても確認される。

建物は賃貸されており、それは“生態的基準”に従って所有者によって修繕された。

HPC の業務は周辺からなら異常な放出、臭気あるいは騒音被害を受けない。駐車場は点在してパーキングビルや周辺にたくさんあり、

市場は交通で混雑することはない。

水、ガス（暖房）および電気の使用はこれまで環境保全の観点では考察されてはいない。

事務や管理領域における廃棄物の場合廃棄物が分別され収集されることが重要である。紙や残余クズだけが事実、分離される。合成樹脂、メタルおよび堆肥にできるクズの広い分別は行なわれない（ハルブルグは協力契約によってデュアル—二進法—の廃棄物システム<sup>21)</sup>に加わっている）。廃棄物回避は紙、電池（蓄電池の利用）および台所食器／セットのばあい確かな枠組みの中にある（回収再利用）。技術的工具や家具は企業の強い成長を基に近年新しい営業所（連邦州における）でさらに利用される。購買部門ではなんら書きとどめる領域の目標は存在しない。しかしおよそ1年前から部門では率先して調達のさいには出来るだけ環境にやさしい製品を配慮している。それは特殊の提供者のカタログ、訓練のさいの接点および官庁に信頼される環境保全情報によって得られることが試みられる。広く納入業者の固定的メンバーによって協力されるので、これらに、環境にやさしい製品が優先的に使われることが知らされる。コピー器械の場合納入業者に古い器械の取り戻しおよび新しい器械の環境調和に関して情報などが得られる。環境にやさしい調達は基準どおりの事務用品を含む（例外：特別の顧客希望により20%従来どおりの用紙が使われる。いわゆる技術的理由からコピー機やプリンターのばあい塩素ないし晒した用紙のみが据付けられる（75%）。調理場や衛生領域においても広範囲に環境に合う資材が配慮される。社員食堂はない。基準どおりに仕入れた環境に合う製品の受け入れは協働者の所で比較的高いが、しかしそれはしばしば資材の質に関する苦情になる。

掃除を所轄する会社によって使われる洗剤は非生態的基準に符号し、痛烈な作用も一度に生

ずる。製図室において臭気や起こりうる健康負荷が青写真の際アンモニアが遊離することによって発生する。

EDV—部門において計算機はボードの外装によって組み立てられ、もはや直接には取り外しできない部分が商社を超えて処理される。職場の一部はネットワーク化したPCsによって備え付けられている。用紙を使わずにコミュニケーションをしたりあるいはこれまで僅かばかりであるが電子メールが使われている。最近、最大支店でのカッセルにISDN—オンラインによる接続が可能になり、一層の結びつきがつかうだろう。これにより将来、用紙、旅費や時間の節約が期待される。HPCの会計制度やコントローリングはなんら環境視座を入れない。

人事部門において協働者の教育や一層の教育は促進される。かくて過去においてほとんどすべての協働者は一日か二日の講習に参加した。企業は協働者に僅かばかりの環境保全の情報と動機づけしかしていない。人事は、たとえ協力的な指導様式によって促進されても、継続して高い資格と自己責任の独立の仕事で傑出している。経営気風は協働者アンケートのさい一般に良いとみなされる。

HPCの場合なお比較的新しいマーケティング構想、新しい宣伝用ファイルの作成ならびに見本市の準備や企画の構成が扱われる。宣伝用プレゼントのばあいこれまで対象に生態的視座とか長持ちをするとかを考慮していなかった。

### c 外 勤

この領域においては安全の視座が大きな役割をもつ。検査の場合予防措置が保護被服や特別の作業指令によって構えられる。しかし、外勤にとって僅かしか特別の教育が施されずまた協働者は大抵習得していることが確認されている。これは、事情によって実験室分析の成果に

非常に高い影響をもつ検査の質にも効果が期待される。全車両のうち外勤にとって3台の小型トラックおよび、非常にしばしば使われる4台の乗用車が要る。外勤では、6年間使われ、続いて売りに出されるディーゼル車のみが投入される。保守、洗車は外部で行なわれる。すべての乗用車は触媒で装備され、HANIEL—方針に従って凡そすべて130,000kmで交換される。外勤の日常計画は分散して行なわれ、必要のばあい補足的に中央から調整される。

その他の協働者に適用されるのは、なんらの公用車も使われず、250km以上の乗用の場合私的乗用車の使用の代わりに中間クラスのレンタカーを指定するレンタカー規定である。

#### d 実験室

HPC—実験室は効果ある品質管理にとっての良い例である。1992年以降、実験室はBAM (Bundesanstalt für Materialforschung und Prüfung) から信任を受ける規則的に内部でまた5年ごとに外部で監査される現存の品質保証システムはかくて安全と環境保全の領域にとって高度の標準を与える。だから例えば、分析されるテストや全体のゴミ処理過程は整然として記録され、また度量衡検定や環状実験によって逆にたどることの出来る、管轄や再検査が律せられる。試品の運搬のさい、実験室の地下に貯蔵するさい、また車両やガスボンベと並べてガレージにおけるゴミ処理コンテナの位置には、安全予防の場合確かな劣勢点が認められる。

### 4 HPC での環境監査の評価

#### (1) 当為／事実—比較

HPCの場合、具体的な環境目標とともにBSIあるいはICC基準に従った確かな環境保全ガイドラインも環境経営システムもない。それゆえ当為—状態として、それが企業の段階で応用される限り、EUのエコ監査設計から顧慮さ

れる行動として“有効な管理実行”を根底におく。これとくに数えるものとして、管理は

- 協働者の中に環境意識の促進、
- 現今の環境影響と未来の計画活動に対する評価と監視、
- 最適化の資源投入および最小限のゴミ発生の配慮、
- 起こりうる災害のさい環境影響を回避する対策、
- 企業の協力パートナーはHPCと同等な環境基準を適用することの配慮、
- 社会に企業活動の潜在的環境影響についてのすべての情報を提供する。

この厳しい基準は企業にとって具体的な経営的環境保全目標やプログラムなしに満たすことは難しい。それらは、しかし未来の企業特有の環境目標設定の場合での努力して得る水準を示している。HPCの強さは主として包括的な、幅広く仕切られた業績提供、協働者の高い専門知識、社会における良好なイメージ、および簡潔な組織等において見参される。不足するのは目下、とくに環境意識の促進と協働者内部のコミュニケーションならびに顧客と社会に対する接触があげられる。これには、企業哲学が、例えば多くの協働者にほとんど知られていないこと、また形成された費用思考が支配的で、それゆえ環境保全対策は専ら散発的に実施され、そのうえ、“我々は母なる大地で働く”というモットーはひとり顧客のために活動し、企業内部の業務には僅かしか関係しないことにある。この組織的な補充のための需要はしかし、強力な成長段階にある企業にとっての典型的発展の結果である。補足的対策の必要にとって十分に満足させる水準は協力パートナーに対する災害回避と影響を諸領域で確認されること。環境影響と資源投入のさいにもさらに確かな行為活動の余地がある。

法的要求はとくに経営における労働安全と実験室に適用される。

HPC のばあいなら法律違反は認められない。労働安全の領域におけるより小さな欠陥は具体的な対策の枠組みにおいて次の項で扱われる。

ここに環境保全と災害回避の一部、影響一致がはっきりされる。環境法は外界に対する危険を除去あるいは阻止（危険に左右されない配慮のトレンド）、職業団体の予防的対策は従事者を保護する。2つの領域はほとんど効果がかち合う、だから結局双方とも人に対する有害な影響を低下させるのに寄与する。ただ保護の方向が異なっている。

同様に環境保全の観点と品質管理は結合される<sup>22)</sup>。一方にはその時その時の管理システムにとっての基礎が一致され、他方に、誤りの潜在力を最初に全く生じさせないために、双方の領域において予防対策が用いられる。かくてHPCにとっても品質保証、安全および環境保全（Qualitätssicherung, Sicherheit und Umweltschutz）の領域が“QSU—システム”において包括される。経済的利点は結合された組織、共通の監査およびハンドブックの可能性から明らかになる。

## (2) 対策助言

事実—状態と当為／事実—比較から出発してこの項においてすべての領域に対策の提案が示される。その内容は、全体としての環境管理を具体的解決に求める方向を示すことにより、1年ないし3年という中間を目的とする組織的および原則的な提案に集中する。この提案は、経営的環境保全を包括的に組織し、協働者と協力して環境目標を設定する提案として業務管理に役立つだろう。この目標の実現は統制システムや内部の監査をととして今後の営業所を含めて再検査されねばならない。

### a 企業目標／戦略

環境保全の思考はこれまで企業哲学において欠けておりまたなら環境関連の領域目標は存在しないので、これに留意し、補足されるべきだろう。環境保全が最高の企業レベルで顧慮され、基本方針の策定が促進されるときに初めて、調整されまた包括的な環境管理システムが個々の職場にまで組成される。

この拡大された企業哲学から戦略的企画は、企業の全体としての領域と部門に対する一般のおよび具体的な、時間関連的目標がつじつまの合った協働者の課題・責任領域に貫かれる。続いて環境保全の観点が組織上の組み立てにおいて現存する品質安全システムや品質ガイドラインにどの程度取り入れられるか検査されるだろう。

この対策は外にも内にも同様に効果をもつだろう。HPCの業績提供に直接につながる環境への関連は、かく経営の内部に協働者にまた正常な作業過程においても認められる。これは協働者の動機づけを、結局企業の外部への信頼性を高めることに導く。かくて顧客、官庁および社会のために、環境に対する責任を自覚する権限ある協働者ととも企業にの明るい、説得力のある姿が明示される。

### b 組織／文書作成

経営的環境保全の組織にとっては、経営的諸活動が環境ガイドラインとそこから導かれる目標に合致すること、また全体経営に統合された環境保全解決とそれによって長期の成果ポテンシャルが達成されうることを保証する環境管理システムが組成されるべきだろう。組織された環境管理システムの意義は、統合された環境保全の解決がしばしば純粹に組織上のあるいは情報上の不足で失敗することがあからさまになる。かようなシステムを現実化しようとするために、その企画と実行することが必要となる。

なぜなら一定の手づきが確定され、BSI—基準による規準が保持されねばならないからである。このシステム構成にとって、業務管理あるいは営業所管理下に直接置かれる環境保全責任者が採用され、固有の予算をもちまたその代表職能 (Querschnittfunktion) として企業のすべての領域にわたって活動する。環境保全責任者は環境管理システムの組織や経営的環境保全活動の調整の場合すべての営業所や企業領域における担当者ならびに環境改善サークルによって支えられるだろう。彼はそのうえ、成果を経営にもたらすため立法、研究、政治、社会においてまた競争企業のはあい環境に適切な展開を求め。この環境情報システムにとっての基礎としてハルブルグにすでに使われている書庫が役に立つ。それは職員に関した物質的に拡充されねばならず、プロジェクト加工者、業務管理者、協働者および場合によっては顧客も時事的な展開について信頼を寄せ、迅速に報知しうる中心のサービス個所としてみなされる。すべて営業所の協働者はこのサービスについて知らされたシステムの利用、より充実と拡大のために活気づけられるだろう。

協働者の、絶え間のない進歩の統制を明瞭に表明する内容の継続的な改善過程によって環境管理の首尾一貫した構成に従ってシステム監査は実施されまた証明化に努力されよう。

環境管理システムのすべての観点、すなわち環境保全のためのガイドラインと目標、関連する環境諸法と命令、対策プログラム、構成および経過組織、内部監査の環境保全測定、規定並びに個々の協働者の課題と責任は環境保全ハンドブックに取り入れられる。その上ここに管理システムの職能様式と文書作成が詳細に説明される。

品質と安全の現存のハンドブックは、環境保全観点とともにこの領域の広い目標一致をはっ

きり分かせまた外勤や実験室のごとき批判的領域がより詳細に示されることで補足される。

#### c 指導／内部のコミュニケーション

協働者のばあい環境保全思考の拡大にとって2つの観点から役割をもつ。1つは志向規準としての専門知識、他は環境関連の事態にとっての影響と感性を増すための意識である。この2つの要素と上役の明確な支持なくしては協働者は活動することはない。HPCの場合大抵の協働者の場合専門知識は持ち合わせているが、それも専ら固有の作業領域に限られている。環境問題にとっての意識もHPCの活動分野に対しても平均以上に高い。対策の手がかりは、企業において高度に保持する専門知識をよりよく束ね、本質をすべての協働者にまとめて理解させ、それを容易に利用できるようにすることであろう。これに役立つのはbにおいて挙げた拡大された書庫システムであり、その中にプロジェクト仕様書、照合の企画、専門出版物および講演も収められる。これまで確かに使われる第2の案内レールには協働者雑誌がある。報知への付加に、例えば日常製品に対する分析あるいはエコピランツの成果あるいはUBA<sup>23)</sup> (Umweltbundesamt) の呈示する出版物の指摘が収められる実践的な環境保全に対する——職業外の領域にとっても——不断の表題が採用される。経営の提案制度の計画的採用に関して顧慮されることは、環境保全、安全および品質のための提案にもはっきりと求められる。これは、諸提案が直接に費用節約に導かない場合にも、そのときにも報償を与えるというチャンスを作ることにある。

#### d 得意先配慮

得意先配慮の領域においてそれはより活発になるだろう。顧客ゼミナールが1988年までであった。しかしそれに対する関与と満足が十分に得られず見切りをつけた。今日、得意先仲間が増

え、異なって構造化されている。彼らは包括的な助言と配慮を求める。かかる顧客ゼミナールを再び採用し、そこで企業のために環境保全のテーマと環境管理を扱うことが有意義であろう。さらに、顧客雑誌あるいは“顧客インフォメーションサービス、環境”（革新、促進プログラム、法律、税金、猶予期間や市場開発についての報告とともに）は顧客に共感を受けるか、あるいはこれらがすでにこの種の情報を備えているかどうか検査されるだろう。

顧客触れ合い強化のための別の手段は委託授与の前に拘束を受けない、無料のより多い相談であろう。この方法で顧客に対する継続的な、個人的な触れ合いが育成されまた目指された問題をとおして環境管理の劣位があるいは個々の顧客所在地の設備や経営の敷地が明るみにだされる。

#### e 外勤／交通

外勤においては業績と環境保全／安全の質が密接に関連する。監査の実施のさい提示された（前に知られている）この領域における弱点を基に品質管理は実験室のモデルに従って提案される。これに対する本質的な措置は資料採集にUS—標準の利用とそれが協働者ハンドブックに定められてあるように計画された詳細な訓練対策の迅速な転換であろう。

協働者にとっての刺激はこの場合、現場でより高い標準を学習しまた応用しうるために外国における（とくにGB）勤務と訓練であろう。

外勤一車両の場合消火器の規則として定められた対策を強力にまた等価の安全を配慮されるべきである。

交通接合にとって（協働者と出張の経路）所在地ハルブルグはあまり有利には置かれていない。公共の交通手段の利得によって国内航空や環境軽減の代わりに鉄道旅行（ICE）への傾向の枠内において、職場のためのドライブにとっ

て運行共同体を形成しあるいは出張に——もし可能なら——しばしば鉄道を利用する協働者にとって付加的刺激が企業によって作り出される。これに対する手段は、2 km以上離れて住み、自分の乗用車によって職場に通わない協働者にとっての奨励金（例えば自転車の乗り手あるいは奨励金グループの運行共同体）があるだろう。鉄道旅行にとって次の規定が考えられる：出張あるいは800km以上の経過で鉄道によって運行し、そのさい鉄道カードを利用することを証明するものは、HPCから鉄道カードの費用を受ける；そのうえ、彼の配偶者にとって半額の鉄道カードを買い加えることは彼の自由である。付近の都市への旅行を、そこからより有利な列車に連絡しあるいは訪問者に集配サービスを提供するためによりよい調整をすることも有意義であろう。

#### f 社会のマーケティング／情報

この企業職能にとっても明らかな構想を選択する。そしてそのさい提供される業績の質（一部環境にとって）ならびに専門知識や感受性を高めることを協働者の側から環境に対して際立たせるだろう。これには、メッセ、講演および会議のさいの専門誌、専門知識のある、実質的な行動による増殖した公表、HPC固有の展開の強調と拡張および処置（場合によってはパテントあるいはライセンスを用いても）によって生ずる。

広告資材や贈り物は生態的規準を求めてより根本的にくまなく探される。一方で環境にやさしい資材や包装ならびに対象の長期利用が顧慮される。

環境あるいは品質監査の実施とそこから生ずる目標をコミュニケーション構想に算入すること、それは情報義務に従うことになる。そしてそれによって同時に競争優位が達成されうることとも全く考えられるだろう。

## g 購 入

構造化した、環境にやさしい調達にとっての基礎として、UBA、商品テスト財団の関連する製品に可能な限り中立の情報から、また自己の経験から組み立てられる情報システムの構成が適当であろう。それによって購入決定にとっての基礎（協働者にとっても私的に役立つ協働者新聞における指摘によって）が作り出され、疑わしい生産者情報を基に非安定化を避ける。次の規準はそのさい、資源を大事に使用する、有害物質農場の製品、再利用能力、使用適性および健康配慮が見積もられる。

一般に供給者の場合環境調和や取り消し保証（自己の責任を除外するためにも）ならびに環境にやさしい包装や納入により強く求められる。

企業内部でそれぞれの営業所と部門ならびに子会社 SAN とが、必要とされる製品に対する環境にやさしい代替のものやゴミの回避あるいは減少を実現させるために密接に共同研究される。これは同時に、調達される製品を有意義に使用する協働者によりよく敏感にさせるだろう。事務所における環境志向への転換のための大きな潜在力はなおりサイクル用紙（プリンターやコピー機にとって問題はなく、名刺、内部の見本刷りは可能になる）や調度の場合なお存在する。

## h EDV/会計制度

新しいPC職場と着実なネットワーク化によって電子コミュニケーションの計画化した広がりを含み、その枠組みの中で新しい可能性がデータ転用とコミュニケーションに生まれる。それは、協働者を利点（迅速性、書式無用）と顧慮される限界（しばしばかけがえのない人的接触）について啓発したそれらを有意義な利用のために活気づけることが一般に行なわれている。（スクリーンによる）会議切り替え、電子

郵便あるいは個々の営業所間のオンライン資料移送による効果的なコミュニケーションは著しい程度に移動距離と用紙を節約に加担する。

会計制度にとって環境関連的データと費用を収集することが最初の一步であろう。それには生態的会計制度の実用性に関して一層の熟慮が伴われる。例えば、ガス、電気、および水消費量を生態的観点のもとでも考察することが可能であろう。その場合、年あたりの消費量が公表され、それを協働者数あるいは事務所面積に対する関係に置き換えられる。これは協働者に動機づけに与えられる手段ともなるだろうし、それを目標に設定した節約対策のきっかけと、さらに同じ部門の前年の数値、他の営業所あるいは企業との比較を通じた評価が与えられる。同様に指標は移動したりキロメートルあるいは年当たりコピーの数を立証できる。この相対的な数値の場合しかし、環境負担が相対的ではなく絶対的に削減されねばならないことが顧慮されるべきである。

## i 人 事

人事部門から発して個々の営業所や部門のコミュニケーションと経験した知識の交換が強力な助成によって互いの間で行われる。これはインフォーマルな仕事仲間、しばしば催される協働者の会合、目標を定めた協働者共通の一層の教育および一定のテーマの講演によって考えられる。この場合個々の領域あるいは営業所によって自己を紹介する可能性も存在する。

協働者新聞における環境欄や経営的環境保全の新しい目標の反響に、また協働者家計にとって環境助言のシステムが中期的に企業から提供されるか熟考される。この場合外部のものあるいは企業からの専門家が協働者に、しかも水消費量、電気利用、ゴミ除去、建築物、食糧ならびに一般的な製品情報の領域において家計や事務所のために、推奨あるいは助言のために用立

てられるだろう。これはすべて、ドイツにおいて環境問題の30%と40%の間に私的な家計に由来する事実を考慮してのことである。

新参の協働者、応募者および実習生にとって、企業についてのより良い概観を示す情報ファイルが作成される。これにはHPC—哲学、品質と環境保全のための目標、構成や経過組織、個々の領域にとっての安全規則や担当者が挙げられる。

かくして、新参の協働者は早い段階から重要な観点を喚起され、HPCの内部構造において素早く勝手が分かるだろう。

#### j 実験室

品質や安全標準の保持のために内部の監査の綿密な実施と並んでサンプルの輸送や保存にとっての予防の対策が吟味される。自動車あるいは郵便によってサンプルあるいは化学製品の輸送のさいよりよい安全予防措置が講ぜられあるいは供給業者によって要求される。一方より安全なコンテナが使用され、輸送のさい確実な取り扱い方が注意される。同様に実験室の地下室においてサンプルの保存の場合予防の安全対策がとられる（その中でサンプルを立てる棚をネズで堅く留める）。新しい分析手づきの開発のさい初めから、危険でなく、容易に解体される材料の利用が可能であるか検査される。

実験室職員の場合試験成果の重要性にとってより多くの背後知識や意識を促進するために、プロジェクト加工者に対する度々のそして集中的な接触が、またプロジェクトの仕事の成り行きに強く結合させることが望ましい。これに対する最初の手がかりは指導がその時々部門を通じて知識交換と結合されることになる。

#### k 安全

作業安全にとって外勤は最も批判的な領域である。ここで1つは上で論じた訓練対策によって起こりうる危険に対する意識を高めることが

必要で、他は安全規定がより厳格にまもられ、必要の場合強力に統制される。

職場で規則的な間隔において首尾一貫した騒音、臭気あるいは放射線負荷の測定が行なわれ、記録される。全体で安全性は一時負担がとり除かれ、適時に事態が改善されるだろう。

#### 1 所在地

最後の建物修繕がすでに7年以上以前のことであり、利用された材料は環境調和と健康被害について認識の最も新しい水準に従って再度検査（例えば土壌、チップボート）される。必要のばあい取替え、残余物質を有意義に再利用ないしはゴミ処理されるだろう。ゴミ分離は、それが堆肥にされる。ガラス、プラスチックおよび金属くずとの分離に拡大されるなら効果的であろう。

#### 5 見通し

監査はHPCの場合、環境観点を意思決定、作業経過および諸活動により強力に統合する刺激として役立つ。それは広い領域に影響をもつ。すなわち、潜在的に存在する環境意識を実行に移し、それによって高度の作業満足を達成することを協働者に手助けをする。外部には顧客、役所および社会にイメージの優位と信頼性が生ずる。そのうえHPCは助言分野にとって環境管理システムの場合先達機能を引き受け、それによって競争優位を獲得しうる。

この最初の監査にさいして為した経験は結果—監査に利用されそして他の事業に転用される。かように例えば業務管理の十分な支持は監査のすべての局面において無くてはならない。特別の意義はまた、監査が企業特有に準備され、すでに活動前に現場で出来るだけ多くの企業に対する背景情報と重要な記録を用立てることである。理想の場合に何人かの外部の専門家と企業の内部で環境あるいは安全職能を担う1協働

者からの監査チームのあることである。検査される企業部分の簡潔な確定と並んで出来るだけ多くの協働者の情報と関係させることが意義を大きくする。インタビューのさいとくに、協働者が慎重に聞き出されるのではなく、彼らに作業周囲を述べさせ、必要の場合特定の目的に合わせてたずねることが注意される。批判的な点はさまざまな対話仲間に繰り返し言葉をかけられるべきであろう。可能な対策提案の実施について、対話記録、議論の基礎的協議およびリスク潜在力に関して情報の実際的評価は成果の質を改善する。監査の復元のばあい協働者への本質的成果を知らせることや実現されうる対策の特定の目標に合わせた一層の追求は重大な要点である。

環境管理システムや環境監査に対するEU—規定の可決に対してドイツにおいてこの構想の一層の拡大が期待される<sup>24)</sup>。成長する分野としても全体のサービス領域にとってもこの制度は、とくに品質管理や品質監査と結びついていますます多くの意義が獲得される。環境管理構想の普及や信頼性にとってそのうえ、監査手法やエコ報告にとって出来るだけ迅速に明瞭な規準や規範が立てられ、機能する適格な証明や検査システムが設立されることが決定的である。共通のシステムにおいて品質、環境保全および安全という観点の結合がさらに拡張され、検証されるだろう。

- 1) Wagner, G. R.: Betriebswirtschaftliche Umweltökonomie, Stuttgart 1997, S. 11.
- 2) Klippahn, V.: Umweltmanagement und Umwelt-Auditing, Frankfurt am Main 1997, S. 82.
- 3) Dyckhoff, H.,: Umweltmanagement, in Berndt, R., Altobelli, C. Fantapié und Schuster, P. (Hrsg.) Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre, 2, 1998, S. 390.
- 4) Klippahn, V. *ibid.*, S. 83.

- 5) Klippahn V. *ibid.*, S. 88.
- 6) Steger, U. (Hrsg.),: Handbuch der Umweltmanagements, München 1992.
- 7) Klippahn, V. *ibid.*, S. 88-89.
- 8) Sietz, M.: Umweltbewusstes Management 2. Aufl., Blottner 1994, S. 19-20.
- 9) Schreiner, M.: Umweltmanagement in 22 Lektionen 4. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 44.
- 10) Sietz, M. *ibid.*, S. 27-37.
- 11) Schreiner, M. *ibid.*, S. 48-49.
- 12) Freimann, J.: Betriebliche Umweltpolitik, Bern 1996, S. 119.
- 13) 環境委託者の課題、任用、解任等については環境連邦局出版の報告書に詳しく記述されている。Klöpfer, Rehbinder, Schmidt-Assmann, Kunig,: Umweltgesetzbuch Berichte 7/90, Umweltbundesamt Berlin 2. Aufl., 1991, S. 73-77.
- 14) Schreiner, M. *ibid.*, S. 49-50.
- 15) Weimann, J.: Umweltökonomik 3. Aufl., Berlin 1995, S. 30.
- 16) 拙著, 新版『経営管理と環境管理』八千代出版 2000年, 9-14頁
- 17) Steger, U.: Umweltmanagement 2. Aufl., Frankfurt am Main 1993, S. 258-259.
- 18) 多くの局面で企業の成長に悪影響を与えることに対して、シュミットハイニーは次のように述べている。「理想の場合、企業はすべての利害関係に在る関連グループにフィードバックとしての反応を利用するため持続する発展の方向を進歩について規則的に報告する。形態と内容において統一的な情報によって次いで、企業が持続的な方法で、いずれの改善が時間とともに達成したか、またいかにその達成が他の企業と比較して評価されるかを明らかに経験される。最適な報告は、従ってすべての関係者の欲求と期待に答えなければならない。すなわち、それは明らかにまたわかり易く、企業の業績を明白に示した時間的な経過においてまた他の企業との比較を可能にしなければならない。実務はこの理想にまだ対応していない。大抵の企業は、社会に規則的にその環境政策ないし、その持続的な発展のための努力を怠っている。」Schmidheiny, S.: Kurswechsel, München 1993, S. 138.
- 19) Wehrens, G.: Umwelt-Auditing in einem Die-

nstleistungsunternehmen Konzeption anhand des ingenieurtechnischen Beratungs- und Planungsunternehmens HPC GmbH, in: Ulrich Steger (Hrsg.) Nr. 22 der Arbeitspapiere des Instituts für Ökologie und Unternehmensführung e. V. Östlich-Winkel, Juli 1993.

20) Sietz, M. *ibid.*, S. 51-109.

21) “包装規程”によって産業界（運送梱包にとつてすでに 1991. 12. 1 以来また包装にとつては 1992. 4. 1 以来回収義務があつてから）は二者択一を迫られた。1つは、商業は 93. 1. 1 から法律により利用済みの販売包装にも回収義務を負わされる。あるいは参加集団（工業、手工業、商業、処理業者）は自己の責任において私経済的に地域をカバーする価値財—収集システム（家庭ゴミの種々の樽によつて）を創始し、家庭の樽を集め、最大限に可能な価値財（ガラス、ブリキ、アルミニウム、紙やボール紙、合成物質や合成資材）の利用にえり分け請け負う。そのさい次年度のため具体的に達成される割り当てが定められる。協力原理はドイツの環境政策の支柱の1つであるので、経済によつて提案されたデュアルなゴミ処理システムはよりよい代替案とみなされた。

22) ISO 規格 9000 ff に従つて企業の品質管理は、品質要求（環境保全要求を含めて）が供給製品に満たされるよう管理することに尽くし、企業

の環境管理は、環境保全要求（品質要求の一部として）が供給製品ばかりでなく、副次効果（意図的でない製品、顧慮されない製品）へも満たされるよう管理することに尽くしている。——この意義において品質管理システムは広範囲に環境管理システムとオーバーラップしている。——それゆゑ環境管理システムとしての規準は品質管理システムとしての規準と互換性があらねばならないと同様、品質管理システムの監査は環境管理システムにとつての監査に類似する。Petrick, Klaus/Eggert, Renate, Umweltmanagement nach den Prinzipien des Qualitätsmanagement, in: UTECH 1994, S. 111 f.

23) UBA は 1974 年ベルリンにおいて設立され、最も重要な課題は環境調査、資料収集と記録作成ならびに環境関連の広報活動である。

24) 1996 年半ば可決された ISO—規格 14001 はユーロ規準として EU—構成員国家において有効である。簡潔にエコ—監査規程と呼ばれるほど重要性が認識されるその環境経営検査が、現実に ISO—規格にどのように実施（組織的転換）されているか関心がもたれるところである。Hrsg. V. Renate Alijah u. Klaus Heuvels, Betriebliches Umweltmanagement: Systematische Umsetzung der DIN EN ISO 14001: 1996 und der EG-Öko-Audit-Verordnung (WEKA Praxishandbuch plas), 2001.

## 民事再生と危機管理

青木康國\*

### I 始めに

本学会は多方面での専門家の集まりで、法律の専門家は少ないと聞いているので、法律の学会で重視される定義の厳密さとか、条文の引用とかにこだわるより、分かりやすいということを重視したので、法律の専門家からみると、不適切あるいは、不十分な表現があることを、あらかじめ指摘しておく。去る4月21日に、民事再生法施行一年を踏まえての、民事再生手続関係者などのプロ集団のシンポジウム（以下シンポという）が開かれたので、そこでの発言・資料を引用することが、学者の机上の論文より遥かに実益・説得力があると考えてるので、シンポを中心に報告をする。危機管理については、私は専門家ではないので、常識的な話になることをご了解頂きたい。

### II 今までの倒産法制とこれからの倒産法制

1 会社が倒産したり、そこまで行かなくても経営危機に陥ったりしたときに適用される法律として①破産法（精算型）、②和議法（再生型）は大正11年、③商法上の会社整理（再生型）、④特別清算は昭和13年、⑤会社更生法は昭和27年（42年改正）の制定である。⑤を除く諸法は、改正では対処できないほど現在の実態に合わなくなってきた。「和議法は詐欺法・ざる法」と呼ばれ続けて80年経つ。これらを踏まえて和議法に代わるものとして制定されたのが民事再生法である。商法上の会社整理法も廃止された。今後は民事再生法か会社更生法で、再生型倒産は行われることになる。

2 民事再生法の概要・特色・流れ（以下は法務省民事局による）

#### 民事再生法の概要

##### (1) 立法の目的

経済的に窮境にある債務者について、その事業又は経済生活の再生を合理的かつ機能的に図るため、和議法に代わる新たな再建型倒産処理手続の基本法を制定する。

\* 弁護士・税理士

## (2) 法律案の概要

中小企業等に再建しやすい法的枠組みを提供し、債権者等の利害関係人にとって公平かつ透明であり、現代の経済社会に適合した迅速かつ機能的な再建型倒産処理手続を新設する。

- ・中小企業等に再建しやすい法的枠組みを提供する手続
  - 1 すべての法人及び個人が利用可能
  - 2 破産状態に至る前に申立て可能
  - 3 従前の経営者による事業経営が原則
  - 4 手続開始前の保全処分を充実
  - 5 親子会社の倒産事件等の一体処理を確保
- ・債権者等の利害関係人にとって公平かつ透明な手続
  - 1 債権者の平等確保のため否認制度を導入
  - 2 役員の民事、刑事責任の追及によりモラルハザードを防止
  - 3 監督委員の監督により再生計画の履行を確保
  - 4 債権者委員会制度の導入により債権者の手続関与を強化
  - 5 手続中の営業譲渡を裁判所の許可制とし債権者等の利益を保護
  - 6 事件関係書類の閲覧規定を整備し手続の透明性を確保
- ・現代の経済社会に適合した迅速かつ機能的な手続
  - 1 債権者集会を任意化し書面決議の制度を導入
  - 2 債権の調査・確定手続を簡素・合理化
  - 3 事業資産の利用確保のために担保権消滅制度を創設
  - 4 再建支援の融資等につき優先弁済を明確化
  - 5 営業譲渡・減資につき株主総会決議に代わる裁判所の許可制度を創設
  - 6 手続の一部を省略して迅速に再生計画の成立を図る特例手続を併設
  - 7 履行遅滞に対し即時の強制執行及び再生計画取消制度を導入
  - 8 国際的な倒産事件に対応する規定を整備

## 民事再生手続の特色

(和議手続の問題点とその解消策について)

和議手続の問題点	再生手続における解消策
●手続開始時期の早期化●	
破産原因があることが手続開始の原因とされているため、開始の時期が遅れ、事業の再建が困難になる場合がある	債務者が経済的に窮境にあれば、破産原因がなくても、手続を開始することができる

## ●再建計画案の作成時期の弾力化●

<p>手続開始の申立てと同時に再建計画案（和議条件）を提出しなければならないが、倒産前後の混乱時に将来を見通した適切な和議条件を作成することは困難である</p>	<p>手続が開始され、債権届出期間が満了した後の裁判所が定める期間内に、再建計画案を作成し、提出すれば足りるから、適切な計画案の作成が期待できる</p>
--	--

## ●保全処分の濫用防止●

<p>保全処分を濫用する事例がみられる（債務の弁済禁止の仮処分を得て、自らは手形不渡りを免れつつ、下請業者をはじめとする連鎖倒産を招きながら、自らが危機を免れると申立てを取り下げるなど）</p>	<p>保全処分等が行われた後は、裁判所の許可を得なければ、申立てを取り下げることができない</p>
---	---

## ●担保権の実行の制限●

<p>担保権者は、手続と無関係に担保権を実行することができるため、事業の継続に不可欠な財産が散逸するおそれがある</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 裁判所は、競売申立人に不当な損害を及ぼすおそれがない等の要件を充たす場合には、相当の期間、競売手続の中止を命ずることができる</li> <li>2 担保権付財産が事業の継続に欠くことができないときは、裁判所の許可を得て、その財産の価額相当の金銭を裁判所に納付して、その財産上に存する担保権を消滅させることができる</li> </ol>
--	--

## ●債務者の事業経営及び財産管理処分の適正化●

<p>破産管財人、更生管財人のような管理機関を選任する制度がなく、従前の経営者の事業経営や財産の管理処分が適当でない事案について、適切に対応することが困難である</p>	<p>従前の経営者による事業の継続を原則としながらも、必要がある場合には、これに代わる管財人を選任することができる</p>
--	---

## ●再生計画の履行確保措置の充実●

<ol style="list-style-type: none"> <li>1 和議の成立により手続が終了し、その履行を監督をする機関が存在しないため、債務者が和議条件の履行を怠ることも少なくない</li> <li>2 債権の調査・確定制度がないために和議条件を記載した債権表に執行力がない</li> <li>3 和議条件の不履行に備えて譲歩の取消しや和議の取消しの制度が設けられているが、前者はその効力が弱く、後者は申立要件が厳しく、実効性がない</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 事案により、再生計画の成立後も、監督委員による監督や管財人による管理を継続することができる</li> <li>2 債権の調査・確定制度があり、再生計画で認められた権利について債権者表の記載に基づく強制執行ができる</li> <li>3 再生計画の履行を怠った場合には、不履行となっている債権を有する者の申立てにより、裁判所が再生計画を取り消すことができる（和議の取消しに比べ、申立要件を大幅に軽減）</li> </ol>
--	---



### Ⅲ 施行一年後の関係者の報告を 中心として

#### 1 民事再生法の目指したものと施行一年後 の立案担当者の評価

上記概要・特色に関して、シンポにおいて、本法の立案を担当した京都大学教授山本克巳氏は、東京と大阪では、基本的に目指した方向で実務が動いている、他も漸次平準化されるであろう旨述べている。この点については東京地裁民事20部（破産再生部）部長の園尾隆司判事の功績（後に述べる）を非常に評価し今後も期待する旨述べている。又、民事再生手続における弁護士・公認会計士の重要性（後述する）に鑑み、今後の事件の増加に備え、民事再生手続に堪能な両士の育成の必要性を訴えていた。

#### 2 関係企業のアンケート結果から

シンポにおいて発表された、経済産業省経済産業政策局産業組織課が行ったアンケート結果によると、

- (ア) 民事再生手続の評価については、評価できる点とできない点があるが48.1%、評価しているが38.4%、あまり評価していないが13.5%である。評価している点では圧倒的に迅速性・効率性が高く、処理の信頼性は三分の一に過ぎない。
- (イ) 会社更生手続については、評価できる点とできない点があるが49.8%、評価しているが20.9%、あまり評価していないが28%である。評価できる点では、処理に対する信頼性が圧倒的に高く、迅速性・効率性を挙げた回答は殆どない。

両手続の評価を比較すれば、相対的に見て民事再生法が好評なこと、および両手続の性格の違いが明らかとなる。

### 3 民事再生手続の一年間の利用状況

同手続の平成12年度の全国の裁判所の受理件数が818件に対して平成11年度の和議手続のそれが200件であることから見て、いかに社会に受け入れられたかが分かる。又、年度始めの受理件数と年度末の受理件数がそう変わらないので、期待はずれだったということもないであろう。利用者の種類であるが、申立人を限定していないことから多種にわたっており、アメリカ法人も1件ある（東京地裁で1件）。また、上場企業の申立てが7件もあるのは、会社更生法にはない民事再生手続における経営陣の不交代制度と利用しやすさが原因であろうか。

### 4 東京地方裁判所民事20部（破産再生部） を中心とする裁判所の画期的改革

園尾部長の報告によれば、東京地裁では画期的な諸々のアイデアがとりいれられた。

従来は親方日の丸・護送船団方式という言葉に象徴される日本の経済界と同様に、倒産手続も官主導であったのを、思い切って弁護士主導型に切り替えたのである。手続は申立代理人と債権者のための監督委員（いずれも弁護士）に基本的にまかせる（調査については公認会計士の活用）ことにより（園尾判事はアウトソーシングと言っていた）迅速化・大量処理化が実現したことである。監督委員の選任は法律上は任意であり債権者委員会制度もあるが、債務者申立てのすべての事件に初めから監督委員をつけている。官から民へという構造改革については現在政治の第一の目的になっているが、破産再生部では大した抵抗もなく、最も早く進んでいるといっても過言ではない。したがって、弁護士の能力・倫理観が従来と比較にならないほど問われることになっている。又、大蔵省・会社経営者の意向に事実上拘束されて、真実の発見・公表という本来の機能を果していなかった

と巷間言われてきていた公認会計士の本来の機能の発揮場所がここにできたとも言えるのである。

その結果、債権者集会が開かれるまでに至った件数は和議手続の20倍となっており、債権者集会で再生案が可決・認可されたのは72パーセントと高率になっている。

東京地方裁判所民事20部では、朝令暮改という言葉で、朝出した令が日暮れになってやっと改正される、つまり改革が遅いという意味で使っている（当然冗談半分）。そのくらいに試行錯誤での改革を頻繁にしている。

予測可能性を考え標準スケジュールを定めており、それによれば、債権者集会に至るまで5ヶ月であるが、殆どのケースが6ヶ月以内に開かれている。

## 5 再生債務者代理人（東京弁護士会松嶋英機氏）の報告から

- (1) 申立てから再生計画認可まで5～6ヶ月の短期・固定のスケジュールであるため申立代理人の業務が変化した。変化の例として
  - ① 申立時までに再生計画認可までのすべての問題点の検討を行う必要がある。
  - ② 弁済禁止の保全命令・手続開始決定は当然のことと考えて取り組む必要がある。
  - ③ 資金繰り作成の正確性
  - ④ 別除権者（抵当権者など）との問題点の整理が重要。政府関係機関が別除権者である場合、非常に融通が利かない（政府関係機関の弁解は後述）。
- (2) 監督委員との交渉が重要になった。
- (3) そしてとにかく忙しい・能力が問われる。

## 6 監督委員としての東京弁護士会多比羅誠弁護士の報告から

- (1) 債権者の実質上代理人としての責任が重い。たとえば、
  - ① 開始決定前の調査・意見書の提出、開始決定後の再生計画案についての調査・意見提出書の提出などにおける責任の重さと短期での対応の能力の必要。
  - ② 再生債権者に対する十分な情報開示への対応。
- (2) 申立債務者・同代理人のなかには、公平・誠実義務の認識や民事再生法の知識を欠いているケースが散見されることに注意すべき。
- (3) 倒産専門の弁護士・公認会計士の要請および人材リストの公表が必要。

## 7 東京弁護士会池田靖氏による、申立代理人・監督委員に対するアンケートに基づく平均像の報告

民事再生選択の理由は、経営者の不変更であり、事前相談を1週間程度行い、予納金は600万円未満（負債総額50億円未満）であり、申立日当日に保全命令と監督命令が発令され、再生計画は、期間を伸長せず提出期間内に提出され、その弁済率は20パーセント未満で弁済期間は10年、決議の方法は債権者集会型（書面型ではなく、参会型）であって、債権者数および議決権いずれの要件でも、90パーセント以上の賛成で可決され、共益債権は誠実に弁済されている。

監督委員の報酬は、認可決定確定時は200万円未満（ほかに公認会計士の報酬が200万円未満）であり、認可決定後は年額50万円である。

## 8 債権者・別除権者として関わったことのある都市銀行法務部担当者の報告から

- (1) 債権者に情報は入ってこない。

- (2) 監督委員・申立代理人の処理などは個人差があり、違法なことがとおることが多い。
- (3) 再生計画案は大口債権者に冷たい。しかし、別除権は、生殺与奪権を持っていると思うほど強い。
- (4) 債権者委員会では、監督委員の意見がとおる。ノーは出しづらい。
- (5) 認可決定後の資金貸与は、信用がないのは事実なので、軽々にはできない。この点については、前述の DIP (Debtor In Possession 占有継続債務者) ファイナンス (再建型倒産手続に入った債務者に対する与信) に関するアンケートによれば、行ったことのある企業は僅か2.5%である。「金融・保険・証券」においても、12.1%にとどまる。

## 9 全国信用保証協会連合会担当者の報告から

- (1) 中小企業金融安定化特別保証制度 (貸し渋り対応特別保証) による事故が約28パーセントにも及んでいて、しかも急増している。
- (2) 別除権者として、妥協しないと云われるが、中小企業信用保証制度との兼ね合いから、安易な妥協をすると保険金が出なくなってしまうから。
- (3) 再生債務者に対する保証はしていない。繰り返す可能性があるためである。

10 国内で再生へのスポンサーとなる機関が、福祉政策によるもの (日本政策投資銀行の事業再生融資制度は、企業の救済が目的でなく、経済社会的に有用な事業の再生が目的であり、融資要件の1つとして、100人以上の雇用が確保できることがあ

る。)を除き、殆どないなかでの、**英米系外資系スポンサー企業の報告から**

- (1) 融資の主な条件。①売上年間100億以上。②弁護士がついていること。ちなみに、このスポンサー企業の代表取締役は弁護士資格 (バリスター) を持つ。③継続的に利益がでる見込みがあること。この点につき、ハイテク会社には疑問があること。④現在のスタッフが独立して経営できること。
- (2) 融資手段は、株式の50パーセント超を買い、配当を受け、回収は10年ぐらいで、株式を買い戻してもらう方法による。
- (3) 契約交渉方法は、民事再生申立て前の出来だけ早いときに、相手方弁護士と慎重ではあるが速やかに行う。

## 11 第3債務者 (再生にとって不可欠な申立人の得意先) の立場での世界的電気製品製作会社の報告から

和議法時代の認可決定に比べて信頼がおけない。特に、公認会計士が再建計画に関与してないと信用がおけない。良質な製品の安定供給に対する得意先の不安に対して申立代理人はどう応えるのか。大口ユーザーを大切にほしい。海外からの部品調達に向かっているため、国内企業の倒産は逃げる良い口実になる。

## 12 モラルハザードについて

たとえば、日本銀行のホームページによれば、モラルハザードとは以下のとおりである。「金融においてモラルハザードとは、特融や預金保険といったセーフティネットの存在により、金融機関の経営者、株主や預金者等が、経営や資産運用等における自己規律を失うことをいいます。例えば、金融機関経営上のモラルハザードとしては、公的資金による救済をあてにして、経営陣や株主が『最終的には金融当局が救済し

てくれるだろう』と考え、信用供与や資産の運用方法に慎重さを欠いた経営を行うといったことが考えられます。』

しかし、民事再生法が考えているモラルハザードとは、詐欺的に再生手続を使うこと（詐欺再生罪：10年以下の懲役又は200万円以下の罰金）や、監督委員などの収賄・監督委員らに対する贈賄（3年以下の懲役又は100万円以下の罰金）を言う。シンポでは、これらの適用がされたとの報告はなかった。

### 13 シンポ報告の私なりの総括

民事再生手続の現状は、弁護士・公認会計士への業務委託による、いわば民間委託により、迅速化・効率化という、プラス面が強調されているし、現に認めるべきことも多い。しかしながら、再生計画の履行状況の確認が不十分な現在において、裁判所の必要最低限度の監督が果されているのかどうかは、確定的な評価は出来ない。又、対応する弁護士・公認会計士が、倫理観の再構築・能力開発という面で応えられなければ将来的に失敗することが明らかである。この点でも、未だ不確定的である。

さらに申立債務者にとっては、従来に比し非常に便利な制度が出来たといえるが、申立債務者の公正誠実義務を疑われているケースが多く、債権者サイドでは、真に納得して再生計画に賛成しているわけではない。又、国内のスポンサーは、再生計画の履行を信じていないためと、融資マニュアルすら整備されていない（シンポにおいて融資マニュアルの説明がなかった）ために、資金供与が殆どされておらず、この点では外国企業に完全に遅れをとっている。その外国企業にしても、債務者はじめ関係者に従来のように嘘が多い無責任体質が続けば、すぐ逃げ出してしまうであろう。

今回始まった民事再生手続は、官から民への国家的移行の、司法における実験の場だともいえるのである。

## IV 民事再生手続から学ぶ、 企業の危機管理

和議法の際は、破産状態からの再生を裁判所が行ったのであるが、民事再生法では、破産状態に至らなくても経営窮境の状態で、裁判所が正に危機管理を行うことになる。

しかしながら、実際に行うのは弁護士中心であり、申立代理人弁護士は申立前の機敏な対応が必要であり、そのためには、弁護士が債務者の経営状況などの実情を予め知っていないと、非常に不利益になる（但し、シンポにおいて、大学教授から、顧問弁護士は申立代理人になるべきでない、公正義務が守れるのかという辛らつな意見がでたことも確かである。）。その点では、手前味噌になるが、企業は日常的に弁護士を置いていないと、いざというときには対応が遅れて、管理不能（破産宣告）になってしまうことが心配される。又、民事再生だけでなく、官から民への移行とは、問題解決機関が行政から裁判所へ移行することでもある。この点でも、弁護士の比重はこれからますます多くなる。象徴的なのが、外国系スポンサー企業の、弁護士が代理人になってない企業は相手にしないという報告である。

したがって、企業経営者が民事再生手続の現状から学ぶべき第一は、これからの時代は、自己責任の自覚は当然のこととして、法的にきちんとした対応のできない企業は、信用もされないうし、生き残り競争に勝ち残れなくなるということである。

## 企業のリスク・マネジメント\*

——モニタリング機能の強化——

土田 義憲\*\*

ただいまご紹介に預かりました、公認会計士の土田です。

本日は、私の業務経験から日本企業のリスク・マネジメントについて報告させていただきます。

### I ビジネス・リスク

日本では、リスクという言葉は「危機」とか「危険」とか、マイナスの意味でとらえられることが多く、リスクの管理という場合も突発的な事故、例えば誘拐、テロ、自然災害などが起きたときにどのように対処するか、発生した損害を回復する為にどのような手当をしておくべきか、というマイナスを防ぐ、あるいは、マイナスを回復するという意味で使われることが多いです。

しかし、本日より取り上げますリスクは企業経営全般にかかわるもので、企業の経営目標達成を妨げる恐れがある不確実性を伴う事象や行為をいいます。いわゆる、“ビジネス・リスク”と

呼ばれるものであります。ビジネス・リスクにはマイナスの要素だけでなくプラスの要素も含まれており、うまく管理すれば企業に利益をもたらすものです。

ビジネス・リスクは“ビジネスチャンス”でもあるわけです。リスク・マネジメントは、企業活動そのものとして昔から行なわれてきたものです。リスクに挑戦し、そのリスクを上手にマネージ（管理）した企業が利益をあげ、発展してきたわけです。

リスク・マネジメントの定義はいろいろありますが、ここでは、企業の経営目標の達成を妨げる恐れがある不確実性を伴う事象および行為を認識・理解し、管理することとします。

### II リスク・マネジメントの発展段階

以前私が働いておりましたアーサー・アンダーセンが、カーネギーメロン大学のモデルをベースに開発したリスク・マネジメントの発展段階というのがあります。それによりますと、リスク・マネジメントの発展段階は、次のように5段階に分類できます。

まず初期段階ですが、リスク・マネジメントは個人の能力に依存しており、場当たりの対応を行なっています。このレベルでは、優秀なリスク・マネジメント能力を持つ個人が組織を

\* 本稿は平成13年12月1日に青山学院大学で行われた日本危機管理学会主催の第一回危機管理フォーラムでの研究発表の内容をまとめたものです。

\*\* 新日本E & Yリスクマネジメント(株) 代表取締役 公認会計士、経営学博士

抜けると、リスク・マネジメント体制は崩壊してしまいます。

第2段階は、個人の場合当たりの対応に依存していたリスク・マネジメントの手法がプロセス化され、同じパターンのリスクに対して繰り返して適用される状態です。

さらに進んで第3段階になりますと、全社的にリスク・マネジメントの戦略、プロセスが制度化され、システムティックにリスク・マネジメントが行なわれるようになります。

第4段階は、リスク・マネジメントの方針、プロセスの制度化に加えて、リスクが定量的に測定され、管理される状態です。

最も成熟した第5段階は、リスク・マネジメントが経営管理の手法となり、リスクの評価とそれに基づくコントロール・プロセスの確立、モニタリングと改善活動が継続的に行なわれる、いわゆるリスク・マネジメント・プロセスが確立されている状態をいいます。

日本企業のリスク・マネジメントの現状を見てもみまると、多くは過去に経験した、あるいは同業他社で発覚したリスクに対して対策を立てている状態です。しかもリスク・マネジメントのプロセスをマニュアル化することで満足し、それを日常業務に組み込む為の業務改善を行っていない、あるいは組み込まれた業務プロセスが実行されていることを確認する制度を有していないなどの特徴があります。

先ほどのリスク・マネジメントの発展段階に当てはめると、第2段階か第3段階への移行過程というのが実情であります。しかし他方では、リスクを定量的に測定し、管理する、第4段階にある金融機関が増えてきております。また、リスクを定期的に評価し、コントロール・システムを改善する活動を継続的に行なう、いわゆるリスク・マネジメント・プロセスの導入に積極的な企業も出現しています。

### Ⅲ 全社的リスク・マネジメントの 為のプロセス

先ほど述べましたように、リスク・マネジメントは企業経営において昔から行なわれてきたもので特段目新しいものではありません。それが近年における経済のグローバル化や競争の激化によって企業が巨大なリスクにさらされるようになって統合的でシステムティックなリスク・マネジメントの手法が注目されるようになりました。

現在提唱されているのは、リスク・マネジメント・プロセスの確立という方法です。それは、次のようなステップを取り、繰り返していくものです。

- ・設定された経営目標に基づいて、
- ・その目標達成を妨げる恐れがあるリスクの評価を実施し、
- ・リスク・マネジメントの戦略を決定し、
- ・受け入れるリスクに対してコントロール・システムを設計し、日常業務に導入する、
- ・コントロール・システムが機能していることを確認するモニタリング活動を行ない、
- ・モニタリングで判明したシステムの弱点や不備の改善を行なう。

以下、この手順をもう少し詳しく見ていきます。

#### (リスクの評価)

まずリスクの評価ですが、リスクは経営目標の達成を妨げる恐れがある不確実性のある事象や行為ですから、経営目標を受けて吟味されます。リスクの評価は、リスクを洗い出して、そのリスクを発生可能性と発生した場合の経営への影響度の観点から測定し、重要なリスクを特

定することです。経営への影響は、単に財務的な観点からだけでなく、企業の信用・評判という点、あるいは他の業務への影響という点からも検討します。

#### (リスク・マネジメント戦略)

重要なリスクが明らかになったら、そのリスクに対して企業としてどのように対処するか、いわゆるリスク・マネジメント戦略を決定しなければなりません。リスク・マネジメント戦略には大別して三つあります。リスクの回避、リスクの移転、リスクの受入と管理です。

リスクの回避は、重要なリスクが企業の許容限度を上回るほどに大きい、企業がリスクの移転や管理の知識・技術・ノウハウを持たない、リスクの移転や管理の為のコストが膨大である、などの理由で、そのリスクをかかえる案件にかかわることを取り止めるものです。

リスクの移転は、自分一人で負担するには大きすぎるリスクの一部を他者に肩替りしてもらう方法で、保険をかける、ジョイント・ベンチャーを組む、業務の一部を委託するなどがあります。

リスクの受入・管理は、リスクがあるのを承知でその事業に進出し、あるいは取引に参加し、そのリスクが顕在化しないように、あるいは発生の影響を軽減させる為に管理するものです。リスクの受入・管理の戦略をとる為には、そのリスクを管理する知識、技術、ノウハウが企業に備わっていることが前提になります。

#### (コントロール・システム)

受入・管理することになったリスクをコントロールする為には、リスクをコントロールする活動を組み込んだプロセスを設計して、それを日常業務の中に組み込んでいく作業が必要になります。

リスク・コントロール・プロセスを設計する際は、リスクが顕在化した際に取りべき対策と行動も盛り込まなければなりません。

#### (モニタリング)

モニタリングには業務プロセスに責任を持つ部門が業務の中で実施する自主的モニタリングと、他の部門が行なう独立的モニタリングがあります。

自主的モニタリングは業務プロセスの責任者がリスク・コントロール・プロセスの実施状況を業務の一環として監視するものです。ある事業の責任者が業績報告書をレビューして定期的に業務の状況を監視したり、行動規範に準拠していることの確認状を従業員から入手する、等も自主的モニタリングの一つです。

独立的モニタリングは、内部監査部などが日常の業務とは離れて行なうものです。

## IV 日本企業にとってのリスク増大の背景

日本企業のリスク・マネジメントに触れる前に、日本企業を取り巻くリスクが増大している背景について簡単におさらいしておきたいと思います。

まず最初に、経済のグローバル化とそれに伴うリスク増大があります。

### 1 活動のグローバル化

#### ① 競争のグローバル化

経済活動がグローバル化し、日本企業が海外で活動するのに合わせて、海外企業の活動もグローバル化しています。その結果、企業はグローバルな競争にさらされることになりました。これまでは一つの国のマーケットで、それぞれ独自の活動を展開して

いた企業が相手企業のマーケットに進出して、競争をくり返しています。外国の競争相手企業がどのような活動を展開してくるか、それに対してマーケットはどのように反応するか、その結果、自社がどのような影響を受けるのか、これらを定期的にモニターする仕組みが不可欠になりました。

## ② 経営環境の複雑化

同時に、法制や商慣習、消費者行動が全く異なる複数の国・地域にまたがって事業を営むことが多くなりました。知らぬ間に消費者に訴えられて損害賠償を請求されたり、政府の課税方針が急に変わった為に事業の存続が危うくなったり、あるいは為替レートが急激に変化した為に事業の収益が急激に悪化したりする例は、よく耳にすることです。

## ③ 海外投資家の目

次に資金の問題ですが、ロンドン証券取引所のように海外では、上場会社に対して「リスクを評価・特定」し、「リスクを管理するプロセス」があることや、インターナル・コントロールの有効性を定期的にレビューしていることをアニュアルレポートで公表することを要求しています。株主や潜在的な投資家は、投資対象企業のリスク管理の程度を吟味して、投資対象を選定するようになっています。

海外企業が公表しているのと同程度のリスク情報、すなわち、どのようにして企業を取り巻くリスクを評価・特定して、どのようにコントロール・システムを構築しているか、これらを投資家に公表する体制を構築する必要があります。これを怠ると、グローバル・マネーを日本の企業に引きつけられなくなり、資金調達に失敗する事態も危惧されます。

## 2 物流・通信の発達

経済のグローバル化が進んだ背景には、物を輸送する交通手段、情報をやりとりする通信手段の発達があります。

交通手段の発達は、物品やサービスを遠方の消費者、大量の消費者に運ぶことを可能にしました。しかしそれは、物やサービスが、様々な考えや嗜好を持つ多くの消費者の前にさらされることを意味します。この結果、消費者からのクレームの機会を増大させることにもなり、その対策が重要になりました。

通信手段の発達は、消費者と企業を結びつけるのに大きな役割を果たしました。が、同時に、企業にとって都合の悪い情報がまたたく間に大量の消費者の耳に届けられてしまうというリスクを増大させました。企業は、情報が一瞬にして消費者に広まることを前提にしたコミュニケーションの方針を確立しなければならなくなったのです。

通信手段と情報処理技術の発達は電子的に大量の取引を処理することを可能にしましたが、これらを利用した従業員の不正や、権限枠を無視した不適切な財務取引によって膨大な額の損失を被るリスクを増大させました。この為、コンピュータシステムを利用した不正・不適切な取引のリスクを管理するシステムも不可欠になりました。

## 3 グループ経営

日本でも純粹持株会社が解禁され、さらに連結納税制度が導入されて、持株会社を頂点としたグループ経営が盛んになりつつあります。

持株会社制のもとでは、グループ全体としての経営目標達成に向けて、各グループ企業が共通の経営理念を持ち、価値観を共有することが重要です。グループのある会社が倫理的に不適切な行動をとったり、反社会的な行動をとった

場合は、グループ全体として社会的な信用を失い、経営目標を達成できなくなる恐れがあります。

これからはグループ全体で遵守すべき経営理念、価値観、社内ルール、子会社の経営者の責任と権限の範囲、などを明示し、これらへの準拠性を確保し、その状況をモニタリングする管理体制が重要になります。

#### 4 従業員意識の変化

終身雇用制や年功序列制が崩壊し、会社に対する従業員のロイヤリティが低下しつつあります。「今やれることをやれる範囲でやる」、「自分がやりたいことができる組織で働く」と考える従業員が増え、従業員の熱意と努力、創意と工夫に支えられたこれまでの経営管理システムが機能しなくなりつつあります。

### V 日本企業のリスク・マネジメントの特徴

先ほど簡単に触れましたが、日本企業のリスク・マネジメントは次のような特徴があります。

- ・まず一つ目ですが、部分的なリスクに対して事後的に対策を立てるだけで、企業を取り巻く重要なリスクに対して網羅的に予防措置を講ずるにいたっていません。その為に、事故や事件が後を絶ちません。
- ・二つ目は、リスクの評価、コントロールとモニタリングの活動を織り込んだ業務プロセスの設計・導入が、臨時的な活動とされていることです。リスクに対するインターナルコントロール・システムの有効性を定期的にレビューすることがないために、企業が直面しているリスクに対するコントロール活動が行なわれていない、あるいは有

効でなくなった活動が放置されていることが少なくありません。

- ・三つ目は、プロセスやシステムを書面にまとめあげることで満足し、それを実行に移すための従業員の研修や訓練が十分に実施されていないことです。せっかく作ったマニュアルがほこりを被っていたり、マニュアルと実務が乖離して、意図したコントロール活動が十分に行なわれていないことも珍しくありません。

リスクが顕在化した際に企業のトップが適切な対応と行動が取れず、マスコミの批判や消費者の反感を招き、さらにまた新しいリスクを発生させてしまうこともあります。

- ・四つ目は、リスクをコントロールするために設計したプロセスやシステムの導入・運用状況をモニタリングしていないことです。そのために、新しいコントロール活動が業務として根付かず、いつの間にか元の作業プロセスに戻ってしまっているケースも多く見られます。

これらを改善する為には、まず企業を取り巻くリスクを総合的に評価し、重要なリスクに対してコントロール・プロセスを事前に整備しておくことが必要です。

先ほど述べたように、リスク評価はリスクの洗い出しと重要リスクの特定からなります。リスクを洗い出す際は、企業を取り巻くあらゆるリスクを対象に検討し、全社的なリスク評価を行なう必要があります。

“あらゆるリスク”とは、財務上のリスクのみならず、業務の効率性や有効性に関するリスク、法規への準拠性にかかわるコンプライアンスリスク、その他のすべてのビジネス上のリスクという意味です。

リスク・マネジメントは恒常的な活動でなければなりません。企業を取り巻くリスクは、政府の社会・経済政策の変更、技術革新、競合相手の戦略などによって、絶えず変化を受けます。定期的にリスクの評価を行ない、現時点での“重要なリスク”をアップデートし、それに対するマネジメント戦略とコントロール・プロセスの仕組みが十分であるかどうかを検討しなければなりません。

リスク・マネジメントは、精神論でもスローガンでもありません。日常の業務なのです。そのために、全社一丸となった取り組みが必要です。

取締役会は、リスク・マネジメントの戦略を定め、社長は適切なインターナルコントロール・システムを設計し、導入します。「管理」することになったリスクの種類、性質、内容を十分に理解し、リスクが関係するプロセスを特定し、一定単位の業務プロセスに細分化していき、末端の従業員の日常業務と一体になったリスク・コントロールの手続きを作らなければなりません。

リスク・マネジメントの大部分は、リスクをコントロールするプロセスを構築し運用することが占めます。運用を確実にするには運用状況のモニタリングが欠かせません。先ほど申しましたように、モニタリングには、業務プロセスの責任者がリスク・コントロール手続きの実施状況を業務の一環として監視するものと、内部監査部などの業務プロセスから独立した部門が日常業務とは離れて行なうものがあります。

## VI リスク・マネジメント高度化への提言

以上を踏まえ、日本企業のリスク・マネジメントの高度化に役立つと思う私の考えを五つにまとめました。

### 1 経営者の意識変革

まず最初は、経営者自身の意識の変革です。これまで日本企業のマネジメントのエネルギーの大部分は事業の拡張に費やしてきました。これに対し、管理面のマネジメントはおざなりにされてきた面があることは否めません。

それでも結構うまく管理することができたのは、会社に対する従業員のロイヤリティが高く、上がとやかく言わなくとも従業員が自ら工夫してうまくいく方法を考えてきたからです。終身雇用制と年功序列制に支えられ、会社に逆らわず、会社に不都合なことはやらずに、時にはいやなことにも目をつむり、まじめに働きました。経営者にしてみれば、時間と金をかけて管理のシステムを作る必要性がそれほどなかったのです。

しかしながら、グローバルな競争が進んで、日本企業の成長が鈍化するに及んで、コストカットのための希望退職、リストラによる事業部門の売却、配置転換などがあたりまえになり、同じ会社に一生勤務することなど想像できなくなりました。

会社に対する従業員の意識もドライなものになり、会社に対するロイヤリティが低下している為に、従業員の機転と創意・工夫に依存した経営管理のシステムが機能しなくなったのです。

「言われなければ何も新しいことはしない」従業員を前提にした経営管理システムが、今求められているのです。経営者は不確実性を伴う事象や行為をコントロールし、経営目標を達成するためのインターナルコントロール・システムを構築し、システムが意図したとおりに機能していることを確認できる仕組みを作る必要に迫られているのです。

もしシステムが意図したとおりに機能していなければ、機能させるように従業員の仕事のや

り方を変えるとか、適材適所で配置転換を行なうとか、動機づけの制度を導入するとかの対策を講じなければなりません。

これからは、リスク管理の経営システムを考える従業員と、そのシステムによって仕事をこなす従業員がいることを前提に、会社組織とその運営方法を構築しなければならないのです。

## 2 リスク・マネジメント・プロセスの恒常的運営

二つ目は、リスク・マネジメントを恒常的に実施するために、リスク・マネジメント・プロセスの運営と、インターナルコントロール・システムの整備と運用のモニタリングを行なう組織とプロセスを構築することです。

リスク・マネジメント・プロセスの運営責任は、株主から企業の経営を委託された取締役会にあります。取締役会はリスク・マネジメントの戦略を定め、それに基づいたインターナルコントロール・システムの構築を社長及び執行役員に指示します。企業が直面するリスクに対して既存のインターナルコントロール・システムが有効であること、およびリスク・マネジメント・プロセスが機能していることをレビューできる体制を築くことも、取締役会の責務です。

インターナルコントロールの整備と運用のモニタリングは、社長や執行役員の指示のもとに、業務執行部署と内部監査部が行ないます。

整備したインターナルコントロール・システムが有効であることを確認する為に、それを監視するモニタリング活動が重要になります。

現場に最も近いところで行なわれる自主的モニタリングは一次的モニタリングと呼ばれています。エンタープライズ・リスク・マネジメントと呼ばれる全社的なリスク・マネジメントの手法では、自主的モニタリングを大々的に取り入れて、通常業務の中で一次的なモニタリング

を行い、内部監査部が行なう独立的モニタリングは、自主的モニタリングの実施状況を監督するという、二次的な監視機能が期待されています。

## 3 モニタリング体制

リスク・マネジメント・プロセスのうち、日本企業に最も欠けているのがモニタリングの仕組みです。

リスクはきちんとしたプロセスでマネージしなければなりません、プロセスやシステムは構築しただけでは動かないのが現実です。意図したとおりに運用されていることを監視することによってはじめて動くのです。

日本企業の全社的なモニタリングの仕組みは、次のように考えることができます。

まず取締役会は、社長や執行役員、リスク管理部門、内部監査部などからの報告を基に、社長およびリスク管理担当執行役員がリスク・マネジメント・プロセスを適切に運用しているかどうかを監督します。

監査役は、自らチェック作業を行なうことに替えて、社長やリスク管理担当執行役員のリスク・マネジメント・プロセスを取締役会が監督しているかどうかを監査します。

社長と執行役員はリスク管理部門、内部監査部などにリスク・マネジメント・プロセスの運営を指示します。

指示を受けたリスク管理部門や内部監査部はリスク・マネジメントの企画と関係部署がその役割を果たしているかをモニタリングします。モニタリングは自ら担当することもあれば、特定専門分野のモニタリングをそのために設けられた部署に依頼することもあります。

内部監査部ができましたので、ここでその現状を確認しておきたいと思います。従来の内部監査部は、間違いを指摘したり、事務規則へ

の準拠性や会計分野を中心に監査を実施していました。スタッフも内部監査のスキルが十分でない者が任命されるケースも少なくありませんでした。しかし、近年におけるリスクの増大、リスク管理に対するニーズの高まりにより、内部監査部はリスク管理において中心的役割を果たす社内コンサルタントとして期待されるようになっていきます。

#### 4 リスクの一元管理

先ほど、特定専門分野のモニタリングを内部監査部ではなく、その為の専門部署が行なうことがあると申しました。

労働者の健康と安全については労働健康安全委員会、法規への遵守は法務部やコンプライアンス統轄部、製品の品質については品質管理部、環境対策は環境保全部、等が担当するケースが多く見受けられます。これら特定専門分野は企業が従来から重要性を認め、その管理のために部署を設け、チェック機能を持たせてきたものです。

しかし多くのケースでは、インターナルコントロールのためのマニュアルを作成して満足していたり、それを従業員に徹底する研修を十分に行なっていなかったり、あるいは、運用状況を確認するモニタリングを十分に実施していません。その為に、新しいコントロール活動が根付かず、いつのまにか従来の作業プロセスに戻ってしまい、意図したコントロールのための活動が行なわれていないケースが多々見られます。

重要なことはこれら特定専門分野の担当部署が、自分たちが特定専門部門のインターナルコントロール・システムの運用と有効性の確認と報告に責任を持っていることを自覚し、確認作業中に発見した不備や弱点について取締役会や社長に報告し、改善提案とそのフォローアップ

まできちんと実施することです。

特定専門分野のモニタリングを専門部署が行なう場合も、モニタリングの品質についてはリスク管理部門、内部監査部などが一元的に管理し、リスク・マネジメント・プロセスが、全社的に一体として運営されるようにしなければなりません。

リスク・マネジメント・プロセスの運営をリスク管理部門が担当するか内部監査部が担当するか、あるいは特定専門分野の部署が担当するかは、単に組織上の作業の分担にすぎず、大した問題ではありません。大切なことはリスク・マネジメント・プロセスが適切に運営され、モニタリングが実施され、組織の末端まで行き届いたコントロールが行なわれることです。

これに対して、いわゆるリスク管理部門や特定専門分野を担当する部署は、リスクをコントロールする仕組みをデザインして導入する役割、そのシステムが有効かどうかを確認するのが内部監査部の役割、として、両者の機能を明確に区分している企業もあります。この点については、また機会があれば触れたいと思います。

#### 5 コントロール手続きの日常化

日本企業のリスク・マネジメントの特徴の一つとして、マニュアルと実務の乖離があるといいましたが、その理由の一つとしてマニュアルは基本的な業務内容を定めているだけで、「どこで、誰が、いつ、何を、何の為に、どのようにして行なうか」を明確に定めていないことがあります。それと、それを実行にうつす為の研修と訓練が十分に行なわれていないことがあります。

先ほど言いましたように、リスク・コントロールの手続きは日常の業務プロセスに組み込まれて、従業員が特に意識しなくともコントロー

ル手続きが実行されるようであればなりません。

新しいリスク・コントロールの手続きを導入するということは、従業員のそれまでの仕事のやり方を変えることになるので、従業員のマインドセットの変更も含めた対策が必要です。担当者の研修やトレーニングに加えて、導入をサポートするチームを組むなどして、オン・ザ・ジョブ・トレーニングで指導し、一定期間経過後にフォローアップを行なうなどの徹底的な取り組みが必要であります。

## Ⅶ 終わりに

以上、リスク・マネジメント高度化への提言として取り上げた五つの項目に共通しているの

はモニタリング機能の強化であります。「あいつに任せてある」、「誰それがやっているはずだ」というのではなく、取締役会のメンバー、経営執行者、管理職の地位にあるすべての人々が「他人に任せただから適切にやっていることを確認する責任がある」という意識を持つことが大切です。

これまでこの分野に時間とお金をあまり使ってこなかったことを認め、「企業のガバナンス機能を高めるためにインターナルコントロールと内部監査にマネジメントのエネルギーを投下しなければならない時代になったのだ」ということも申し上げて、私の話をしめくくらせていただきます。

ご清聴ありがとうございました。

---

2002 年 5 月 31 日発行

日本危機管理学会誌

## 危機管理研究 第10号

危機管理のための総合雑誌

---

編集委員長 石崎忠司

発行・編集 日本危機管理学会

Crisis Management Society of Japan

日本危機管理学会 事務局

〒106-0041 東京都港区麻布台 2-2-12 (三貴ビル 3 F)

電話：03-3582-7301(代). FAX：03-3582-7305

印刷所 (株)大森印刷

# Crisis Management Review

No. 10

May 2002

## CONTENTS

Environmental Issues and Crisis Management .....Ishikawa, Akira	1
The Financial Crisis In 1998 and Government Policies for Business Accounting .....Shima, Kazushige	9
BWL und Umweltmanagement der EU-Verordnung .....Uetake, Kenzo	25
Civil Rehabilitation Law and Crisis Management .....Aoki, Yasukuni	47
Business Risk Management : Improvement of Monitoring Process .....Tsuchida, Yoshinori	55

Published by

Crisis Management Society of Japan