

成長戦略を活かす「リスク・マネジメントと保険の手配」(その 12)

成長戦略「想定外と企業モラル/コンプライアンス」のリスク

アベノミクスも日銀による金融政策の限界で何やら不透明となってきたこの時期に、二つの大きな出来事が起こった。一つは、それこそ想定外地域・熊本での大地震である。今回の布田川断層帯の 30 年以内の地震確率は何と 0.9% だったことから誰もが想定外と思っている事だろう。実は、筆者はちょうど 1 年前(昨年 4 月)この熊本で「企業リスクと保険」をテーマにセミナー講師を務め、その中で「東日本大震災の教訓」として地震リスクについても取り上げていたが、参加者は一様に「九州ましてや熊本では地震は起こりませんよ」と一笑に付されていたことを残念に思い出している。

もう一つは、またもや明るみに出た M 自動車の「データ改ざん」等に見られる企業不祥事である。このようなことが起こると一様に「社内調査委員会」が設けられ、原因と対策が論じられるわけだが、残念ながら企業 Top の社会通念上持ち合わせていなければならない「企業モラル」の欠如と言わざるを得ないのではなかろうか・・・。

1. 想定外

阪神大震災もそうであったように、関東や東海地区に比べれば遥かに地震発生確率は低かったにもかかわらず、大変な大被害をもたらす地震を引き起こしたわけだから、日本全土のどこにでも地震が起こってもおかしくないと思って、耐震補強等の防災や被害管理システムの構築や地震保険への加入等地震への備えを怠ってはならないという事を、改めて認識しなおして欲しいものである。

東日本大震災で企業リスクとして一番問題になったのが、サプライチェーンのリスクであったが、今回の熊本地震においても相変わらず、部品メーカー工場の倒壊・損壊により、完成品メーカー(それも最強の T 社の)工場が全国的にストップするという事態に陥っている。このことは、2004 年新潟中越地震での「リケン事例：自動車部品工場の損壊復旧に対して、ラインが止まってしまった自動車完成品メーカーから延べ 1500 人のサポーターが駆けつけて短期間での復旧に漕ぎつけた」以来、東日本大震災でも同様の事例発生と毎回繰り返している事である。

また、そのたびに繰り返して言われることが「想定外」という言葉である。

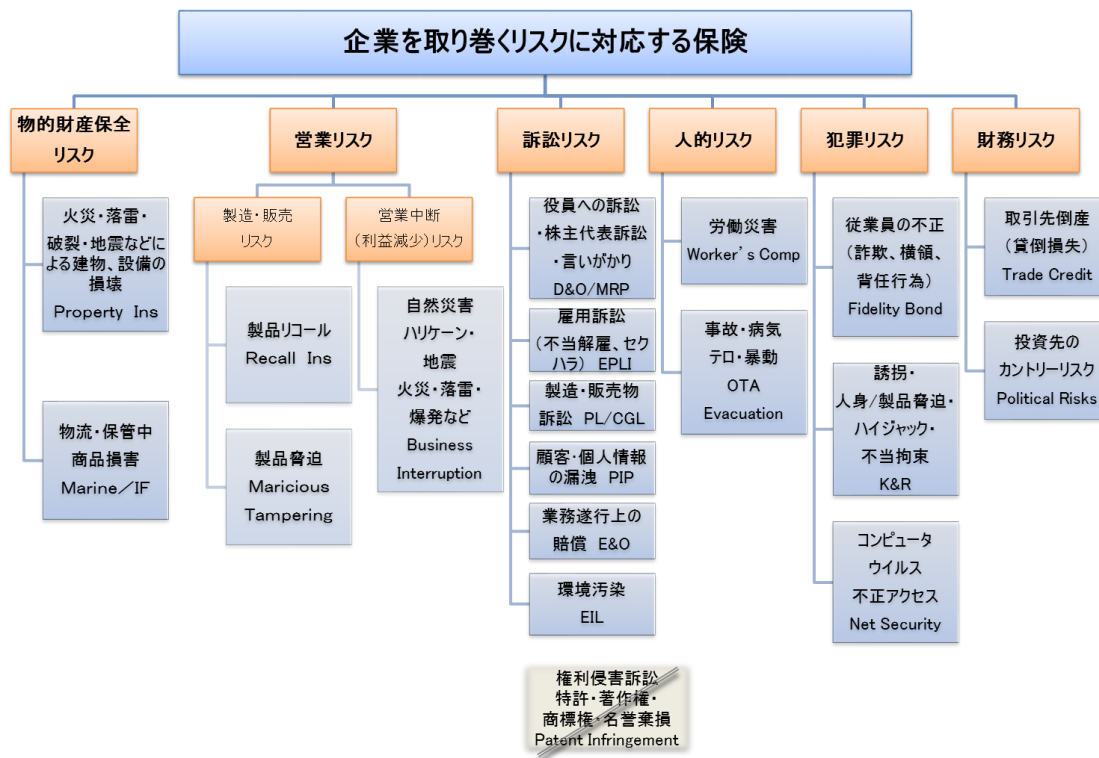
確かに、契約書等では「force majeure=不可抗力」条項が必ず付帯され、地震による損害等は自己の責任として免責にすることが一般的であるが、「企業リスク」としてそれで済むであろうか？ 地震災害等の自然災害だけでなく、戦争やテロ(サイバーを含む)や犯罪等についても、企業経営者は「想定外」でなく「想定内リスク」として何らかの対処・対策を講じておくことが、株主をはじめとするステークホルダーへの責任ではないだろうか？ 東日本大震災における東京電力・福島原発でこの「想定外」という言葉が用いられて

以来「想定外」という言葉が安易に使われるようになってきているが、「想定外」で全てが許されるという風潮に流されているように思えてならないのは筆者だけだろうか・・・。

日本企業を取り巻く主なリスクとしては下図が考えられる。



これに対して、保険はどのように対応できているのかは下図を参照願いたい。



この比較で、一見想定される企業リスクに対して保険が存在するように思われるだろうが、問題の「想定外リスク」についてまで保険は機能しているのか？ に踏み込んで考えてもらいたい。

| | | |
|-----------------|---|--|
| リスクを保険化できる場合には | → | 最適な保険を手配する |
| リスクを保険化できない場合には | → | 自己の資産と Cash position とを勘案した BCP を策定する |

これが、リスクマネジメントの大きな目的の一つであることを再認識され、日本企業の Top management も、リスクマネジメントを担当者任せにしないで、欧米企業の Top management のように自ら目を向けるようになってもらいたいと願うものである。

2. 企業モラル/コンプライアンス

次に、「企業モラル欠如/コンプライアンス違反」に関して残念なことが次々と起こっている。O社の不正経理で当時の Top management が刑事・民事共に犯罪者の烙印を押された事件以来、日本企業もコンプライアンス対策に余念なく取り組んで来ていたものの、食品偽装事件、老舗大企業 T社の歴代3社長自らが指示関与した不正経理事件、マンションのくい打ちデータ改ざん事件、T社の免振ゴムデータ改ざん事件等、「企業モラル欠如/コンプライアンス違反」事件が多発している中、M自動車でもたもや「燃費データの不正」事件が起こった。しかもそれが1991年から続いていたというから驚くほかない。当該企業は、1996年に米国でセクハラ事件を起こし、97年には総会屋への現金供与事件、2000年にはリコール隠し、2004年には子会社のトラックで部品欠陥から脱落したタイヤによる母子3人の死傷事件（有名作家による「空飛ぶタイヤ」のモデル事件）、2012年エンジンオイル漏れ不具合のリコール隠し、と何度も何度も「企業モラル欠如/コンプライアンス違反」事件を起こしてしまうのだろうか？

当該企業は、過去の不祥事により深刻な経営危機に陥った時にも、名門 M 財閥グループ企業ということで、当該グループの全面的支援で救済されてきたところに、甘さは無かったのだろうか？ またしても「外部の専門家で作る特別調査委員会」を設立して原因を究明するとしており、自浄作用が働かない企業体質なのだろうか？

「モラル」と「コンプライアンス」とは、別に扱うべきだとする考え方がある。コンプライアンスはあくまで「法令遵守」であるため、法令がモラルに反している（あるいはモラルが法令に反している）場合、法令を遵守すればコンプライアンスは成立する。言い方を変えると、その行動がモラルに合致していても、法令に則っていなければコンプライアンス違反となる。また、法令に定められていない範囲で行われるモラル違反（いわゆる「法律の不備による抜け穴」を突く行為など）はコンプライアンスの範疇に属さない。

したがって、たとえコンプライアンス違反に問われる行為を行っていないなくても、モラルに反する行動をしたことにより、社会からの信用を失い、結果的に損失を負う企業が存在する。もちろん、モラル違反による信用失墜はリスクマネジメントの中で管理して回避・防衛すべきものであり、コンプライアンスと混同すると混乱を招く恐れがある。しかし、リスクの大きさとしてはどちらも経営上の重要な要素であるため、ここでは、敢えて総合的に扱うことにする。

企業モラル欠如やコンプライアンス違反をした企業は、損害賠償義務（取締役の責任については株主代表訴訟などによる法的責任や、信用失墜により売上低下などの社会的責任を負わなければならない。企業の犯す企業犯罪の1つでもあり、発覚した場合は不祥事として報道されるので社会周知となり、その代償はとてつもなく大きいといえよう。

確かに、企業経営は経済活動なので、基本的には「収益にプラスかマイナスか」の経済原則が最も優先順位の高い判断基準となり、企業経営者は会社の全責任を負い、プレッシャーにさらされながら事業を継続して、利益をあげ続けなければならない為、どうしても経済優先の判断に傾きがちで、この行き過ぎが従業員にまで直接/間接を問わず浸みわたり「企業モラルの欠如/コンプライアンス違反=企業不祥事」につながっているように思える。

企業がモラルを保ちコンプライアンスを遵守し自浄作用が働く企業にするために、Top management と従業員がその意味をしっかりと認識し継続的に取り組んでいき、「企業モラル欠如/コンプライアンス違反」の起こらない企業風土の醸成が重要であろう。

筆者

Sunnyforest 森島知文

1969年早稲田大学政治経済学部卒、保険会社AIUに入社。一貫して企業保険分野を担当し、経営者リスクの保険を日本に初めて紹介・導入する。その後、2001年に保険代理店シー・アイ・エス・ホールディングを設立、2009年、銀泉リスクソリューションズ（株）と事業統合し取締役支配人となる。損害保険会社／米国駐在員での知見を活かし、現在はフリーで企業リスク・マネジメント／リスク・ファイナンス構築の啓発および実践を行っている。