

【第 1 部】 設立記念講演

〈演題〉 「経営とコンプライアンスと法科大学院」

□桐蔭 CREC センター長・久保利 英明 氏
(桐蔭法科大学院教授、弁護士)

皆さん、こんにちは。お忙しいところ本当にありがとうございます。学長にはご配慮いただき、5分も早めに終えていただきまして申し訳ありません。できるだけ皆さん方に少しはお役に立てるようなお話をしたいと思っております。私は、桐蔭コンプライアンス・リサーチ教育センター長という、とてつもない大役を仰せつかることになってしまいました、弁護士の久保利英明と申します。どうぞよろしく願いいたします。

今日のお話は、いわばシンポジウムの前座みたいなものでございまして、ここでは、経営、そしてコンプライアンス、そして法科大学院、この三題漸をどうつなげるか、どうつなげるかを申し上げたいと思っております。

さすが、ロースクールの先駆けを担われた桐蔭だけのことはあります。こういうセンターがぜひ欲しいなというふうに思っている社長さん、あるいはサラリーマンの方、あるいは、そういう勉強をしたいなと思っているロースクールの学生さんはたくさんいらっしゃいます。

でも、実際問題としては、そういうことについて情報を提供したり、研究をし、その発信をしたりをしているところはほとんどないんですね。そういう意味で、私は、こういう組織ができればということ自体、大変素晴らしいことだと思っております。

これは、逆に言うと、「法の支配」というふうにこの国の姿を規定しているのに、この国の経営の中に、本当に「法の支配」があるか疑問です。私も東証と大証が合体いたしました株式会社日本取引所グループの自主規制法人の外部理事を務めておりますし、株式会社日本取引所グループの社外取締役も務めておりますが、今まで日本のマーケットが、本当の意味でコンプライアンスを広めるためにどれだけやってきただろうか、実態的には私はまだまだというふうに思っております。

しかし、そういう中で大きな変化が出ております。先ほどもご紹介いただきましたが、コーポレートガバナンスのコードができ、投資家たちに対して、こういう行動をとりなさいというスチュワードシップコードというものができて、そして、ついこのあいだ—2016年2月24日でございましたが—、「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」というものが発表されました。これは元金融庁長官で、今、日本取引所自主規制法人の理事長をしております佐藤隆文さんをはじめ関係者がねじり鉢巻きで一生懸命考えました。第三者委員会の現状が何でこんなに情けないのかということのを是正しようと思ったプリンシプルでございます。

【第1部】設立記念講演

みんな一生懸命やっているはずだけれども、結局会社からお金をもらっているので独立性がないと言われます。しかし、会社からお金をもらっているので独立性がないなんていったら、監査法人だって同じではないか？たしかに、第三者委員会の費用は会社がお金を払っている、しかし、その会社のお金とは株主のお金であり、従業員が一生懸命働いたその余剰であり、ユーザーにやや高く売ったその利益、それがたまって会社のお金というふうになっています。決して取締役のポケットマネーで寄付をしたわけではありませんよね。だから、このプリンシプルは独立性がないような第三者委員会、中立性がないような第三者委員会、そんなものは本来の第三者委員会ではないと、すごいことを言っているわけです。そして第三者委員会という名前を使うことによって、いかにも第三者性があるかのごとく装おう。そういう装いをするような委員会はとんでもありません。マーケットはそういうものを評価しません。こういうふうにはっきり言っています。こんな流れがつい1ヵ月ぐらい前に発生をしてきている。

こういう中で今こそちょうどいい時期ではないか。経営とコンプライアンスと法科大学院、この三つがセットになって日本を変えていくべきだというのが本センターのコンセプトです。

もしロースクールができなければ、法科大学院がなければ、日本の法曹教育は法学部の学者の先生と予備校の講師の先生しか関与してこなかった、実務側は全く関与しなかったのが実態になっていたわけです。

そこに法科大学院というものができて、私のような実務家教員も関与することになる。ロースクールとは「弁護士のように考え、弁護士のように振る舞うことができるようになるための専門職の大学院である」と言われています。しかし今までそういう教育は十分行われてきませんでした。

それでも、この大宮法科大学院や本学は一生懸命やっているほうです。例えば、私は大宮ロースクールの最初の授業でまず言います、「君らは名刺を持っているか」。「いいえ、まだ学生の分際ですから持っていません」、「会社には内緒で来ているので、会社の名刺を渡すわけにはいきません」。「馬鹿者」と私は一喝します。「君の名刺だ。会社の名刺でなくていいんだ。名前と、住所と、携帯電話（番号）と、メールアドレスと、これがあればそれでいい。それを配りまくることによって弁護士になる意識が芽生えるのだ。——営々といろいろな人に会うでしょうから、そのときに会った人みんなに顧客獲得のためにその名刺を配る。それが100枚になり、300枚になり、500枚になり、1,000枚になったときに、潜在的な顧客層はいっぱいできるじゃないか。当然、その人、相手は名刺をくれるでしょう。それを集めて1,000枚になったら、これは大変な潜在顧客のリストになりますよ」と言うと、「へえー、ロースクールの学生のうちから、そんなことを考えるのですか？」と驚かれます。弁護士でそんなことを考えない人は一人もいません。まさに弁護士のように考え、弁護士のように振る舞う第一歩は名刺からなんですね。

というように、私は、法科大学院があることによって、大勢の学生たちが入ってくるこ

【第1部】設立記念講演

とによって日本は変わると確信しています。

そして、今度は、この桐蔭コンプライアンス・リサーチ教育センターというものができ
ることで、その変化のエンジンとなって精いっぱい働きたい、かように考えています。

以下、レジュメにしたがってお話をいたしますが、「経営を取り巻く環境の変化」。何で
急にこんなに環境が変わって経営というものが難しくなったのだろうと皆さんおっしゃい
ます。一つは法律やルールが厳しくなりました。昔はこういうものは、「あるだけさ、一応
かたち上あるけれども実際はそうではない」。まさに日本だってお隣の国を笑うわけにはい
かない時代がありまして、人治の時代というのがあったんですね。法治の時代ではなくて
人治の時代がありました。あるいは行政については、日本における法律の約7割5分から8
割が行政に関連する法律だそうですが、その行政の法律というのは、ほとんど実質的には
国民が争うことはできない、あるいは争っても勝てない、そういう分野とされてきました。

しかし、いまや大きく変わっています。行政事件訴訟法も変わりました。手続法も変わ
りました。こういう中で国民の権利がそれなりに司法の場で裁かれる、認められるという
時代になりました。

そうなってくると、1番目に、法律やルールというこの厳格なものに基づいて組織—国家
も含まれます—を経営をしないと、大変なことになってきます。その一方でグローバル化
の進展があります。たとえば、日本では談合は弱小の企業も生き延びるためにはやむを得
ないことだと言われてきましたが、グローバル化のなかではそれは消費者をだますことで
はないのか。製造側または販売側が談合をするのは、消費者の金をむしり取る行為です。
そして、それには中小企業も大企業も関係がないわけです。

アメリカにおける独禁法の域外適用、すなわちアメリカ以外の地域にも適用する。そし
てヨーロッパも、当然そうだな、自分のところがアメリカにやられている以上は、ヨーロ
ッパの法律もアメリカにも適用しよう、アジアにも適用しよう。そうすると、日本という
国は両方からむしられるだけの国になってしまう。結果的には日本が大変な被害を受ける
ようですが、逆に言うと、その原因は、日本におけるはなはだ不合理な、そして不透明な
そういう業界、慣行、あるいはビジネスのやり方、ここにあるわけです。これを全部変え
なければ大変なことになる。これがまず一つ大きな変化として現在発現していると思いま
す。

2番目は、実は顧客や従業員からマイナスの情報がたくさん出るようになる。本当にたく
さん毎日出てきます。

それを拡散させるメディアを消費者あるいは従業員が持ったということです。フェイス
ブックやツイッターで映像を載せて世界に発信ができます。今まで庶民はこんなメディア
は持っていなかったんですね。マスコミが取り上げてくれなければ、それでおしまい、泣
き寝入り。ところが、いまや日本中の普通の人たちがソーシャルネットワークというメデ
ィアを持つことになりました。そうするとマイナス情報はどんどん、どんどん拡がって行
きます。その攻撃を受けるのは企業です。

【第1部】設立記念講演

では企業はどうしたらいいのか。今までだったら、「どうせ大メディアは取り上げないからお客さんは泣き寝入りだよ。会社は大丈夫さ。」というふうに思っていたのが被害者が泣き寝入りしない時代になりました。では、どのようにその不満をくみ取って、どのように対応するのか。こういう時代が来ているわけであります。

例えば、マックの事件を考えてみても、昔だったら、多分マックの失敗をあんなに取り上げる大メディアはありません。全くどこにも報じられずに終わったと思います。あるいは、ゴキブリが入っていたという焼きそば、本件は昔ならあんなにポピュラーになるはずはありません。ということは、スマホをはじめとするさまざまなメディアによって、個人が影響力を持つようになった。企業もこれに対応しなければならない。こういう時代が始まったわけであります。

そして、3番目に、市民やユーザーの思考が変わりました。多くの市民は、偽装であるとか、不適切な対応であるとか、開示が遅れるとか、隠蔽されるとか、これをすごく嫌います。どこの会社でも何か失敗をすることはしょうがないでしょう。しかし、それを隠蔽する、許されないような違法な行為を「不適切」と言い換えて逃げる。そうすると不満がどんどんと高まります。こういう人たちを相手に、こういう環境を相手に、こういうメディアを持った消費者を相手に企業は経営しているわけですから、当然大きな変化が企業に求められます。

ではどうしたらいいのか。そこで大きな問題が「コンプライアンス」ということになります。そして「ガバナンス」。この二つは混同してときどき使われますが、はっきり分けて考えないといけない問題です。

まずコンプライアンスとは何だ。かつては、そうですね、今から10年ぐらい前でしょうか、コンプライアンスというのは「法令遵守」と訳されました。法律を守る、政令を守る、これがコンプライアンスだと思われていました。

かつて、Tという消費者金融がありました。そこのトップは毎日朝礼でこう言いました。「皆さん、守れ、法律、政省令。くれぐれも8時以降の夜間に回収行為等は決してしてはいけませんよ。法律と政省令を守りましょう」。当時は立派なことだと思われていました。結果的にはどうですか。法律を守っていたはず、政省令を守っていたはずなのに、その過払い金の回収という行為が最高裁判所によって否定されたわけです。過払い金というのは、お客さまがにこにこ笑って「ありがとうございます。どうぞお納めください」と持ってきたら受けてもいいけれども、回収しに行くようなものではない、こうなったわけであります。結果的には、その回収したお金、この過払い金というのはものすごく利益に上積みされて、巨額の税金を納めました。年間何千億という税金を納めてきたのです。しかし、これはあとになって「過払い金ですから返せ」と言われます。返さなければいけません。しかし、国から税金は返ってこないのです。T社はつぶれました。ほかの消費者金融の会社もみんな苦しくなって、銀行に抱きついて、なんとかメインバンクの傘下で生きていこう、こうなりました。「法令遵守」なんていうことを言っていたら企業は存続し得ないというこ

【第1部】設立記念講演

とを嫌というほど企業は学んだのです。

ではどうするか。コンプライアンスというのはどうも法令遵守ではないらしい。では何をやるんだ。世の中の動きや裁判所が考えていることを先取りして、それはまずいなと思うことに敏感に反応して、過払い金なんて回収としてやってはいけなかったんだな、そうすれば利益も上がらなかった、税金も払わなかった、その代わり過払い金の返済ということも起きなかった。それなら会社はつぶれなかったんだよね、こういう話になります。

ということで、コンプライアンスというのは法令遵守ではありません。コンプライというのは本来物理学の言葉です。外から力が及んだときに、このマイクロホンにガンと力が及ぶとマイクはこうやって回ります。変形します。そういう力が加わったときに、この物体がどう変形するか、この関係をコンプライアンスといいました。今求められているのは会社に対して社会から要請があったとき、それをどうやって受け止めて会社は変化するのですか、これがコンプライアンスということになりました。

そうなってくると、これは企業として顧客や株主や従業員に対していかに誠実に対応するか、まさに「インテグリティ」ということになってくる。いわば、リスクベースアプローチ的なメンタルな部分まで含めた会社のありようの話になります。

ガバナンスというのも従来は「企業統治」と言われていました。日本語で企業統治というと、何だろうか。誰がやるのだろうか。企業を統治するのは社長でしょう、社長がしっかりと企業を統治しろ、こういうことかなというふうに勝手に誤解をしておりました。

ところが違うのです。コーポレートガバナンスというのは「企業統治」ではないのです。むしろ、これはトップをガバナンスする。要するに、コーポレートガバナンスといますが、それは株主が本来主権者です。ですから、主権者がいかに CEO や業務執行役をガバナンスするか、統治するか、これが一番問題です。

そうすると、本来、株主が統治をするわけですが、株主を集めて毎日株主総会なんていうわけにはいきませんから、株主の代わりに誰かが統治をすることになります。その統治をする人を取締役と呼ぶ。すなわち、モニタリングシステムというのを前提として、株主が選んだ取締役が社長をコントロールする、これがまさに企業統治、コーポレートガバナンスです。社長が前面に出てやるのではない。社長は、取締役、すなわち主権者の意を受けた取締役たちからガバナンスされる、統治される、それが社長です。そういう意味では、ガバナンスというのはトップを統治して規律付けをすること、これです。

そうすると、コンプライアンスとかガバナンスをしっかりとやっていくためには何が必要か。当然、レジュメ 2 の③に書きました「内部統制」というものが必要になります。この体制がなければ、これは実現できません。コンプライアンスというのは単なる法令遵守ではありませんから、いかに企業全体が敏感に社会の要請を受けてそれに対応できるか、こういう体制がつくれていますか、これが内部統制。

そして、これがないとどうなりますか。株主や投資家はこの会社を低く評価します。「そういうことができるような内部統制システムがないのならこの会社は信用できない、安心

桐蔭 CREC 設立記念シンポジウム

【第1部】設立記念講演

できない」、そうなります。そうすると株価は下がります。安心して買えない。株価に影響があります。経営者の評価はある程度株価と連動しますから、その経営者はあまり評価されていないということになります。そういう意味で、それが全然機能しなくなったなら企業は消滅する、倒産する。株価が全然つかなくなる。マーケットから退出を命じられる。こういうことになります。

という意味では、日本で経営をしようと思ったら——世界中でそうですが——コンプライアンスと、ガバナンスと、内部統制、これがないと始まらない。にもかかわらず経営者はかわいそうです。経営者に、ガバナンスとはこういうことですよ、コンプライアンスとはこういうことですよと教えてくれる人は今までは誰もいなかったのです。

一番かわいそうなのは東芝の役員さんです。もっと前に僕のところに教を乞いに来ていけばちゃんと教えてあげたのに、終わってしまってから僕のところのインタビューが来るから、僕はついつい、「こんなひどい会社はない」と東芝の悪口を言う羽目になる。別に東芝の悪口が言いたくて言っているのではないのです。あれは、「東芝以外の皆さん気をつけてよ。こういうことなんですけれどもね」ということを失敗の解説をしてあげているわけです。

事件が起きてしまってからでは遅いのです。まして、第三者委員会の報告書がああいう程度で終わってしまってもう決定的に遅いのです。ですから、500円を超えていた東芝の株価はドンドン下がって行って、第三者委員会の報告書が出てはまだ下げ止まらなくて、そして七十数億円の罰金を受けたりいろいろなことがあって、今年1月15日、「年初来安値」の150円という株価をつけました。事件前の3分の1以下になってしまったんですね。

そういう会社もあれば、逆に、第三者委員会の報告書で思い切りぶったたかれて、頼んだトップがぼかんと口を開けるぐらい厳しい評価を受けたけれども、「当社はこの再発防止策をやります」と言ったら1ヵ月以内で株価が元の株価を超えた、「株式会社ゼンショーホールディングス」という会社もあります。

世の中の株主やユーザーはそんなに間抜けなわけではなくて、よく見ているのです。たたかれたから悪いと思う一方で、「たたかれたやつが本気で反省して直すのならよくなるだろう。思い切りひっぱたかれた分だけかえってよくなるかもしれない」、こんなふうになるわけです。第三者委員会を依頼した側と信頼された側の本気度を見ているのです。

ところが、経営者は、実は何を自分たちがやっていいのかがよくわかってないのです。そう考えたときに、ではどういう人がいてくれたらありがたいのかと誰でも思います。そうすると、そうだ、そういうことができるような自分のスタッフ、補助者がいたらこんなありがたいことはない。あるいは、「経営者もこれからはそういう能力がない人は駄目だな。俺たちはひょっとしたらあまりにも低学力、低学歴、高齢過ぎたのではないか」と反省できれば立派なものです。

私はこれを、「二つの低と一つの高」と言っています。日本の経営者は世界的に言うところごく低学力です。大体、勉強しなかった人が多いんですね。勉強しなかった人のほうが偉

【第1部】設立記念講演

くなるという不思議な組織原理がありました。そのうえに、かつ、海外では、馬鹿のように見える人でも、理系であれば大体大学院を出てた修士か Ph.D. です。あるいは MBA を持っていたり、あるいは弁護士資格や会計士資格をもっています。アメリカで Fortune500 という、非常にいい会社 500 のリストがあります。実は、このうちの 56 社の社長は弁護士です。現職の弁護士ではないにしても、もともと弁護士です。それよりもっと多いのが会計士です。そして MBA の数はもっとすごくて 500 のうちの半分近く MBA です。ということは、弁護士、会計士、MBA を取っている人が、大きな会社の社長の大半なのです。

共和党大統領候補でムチャクチャなことを今は言っているトランプさんにしてもちゃんと MBA を持っているんですよ。ちゃんとした大学を出ているし、ペンシルベニア大学ウォートン・スクールの MBA を持っていると書いてありました。学歴詐称をしていれば別ですが、多分してないと思いますから日本はもっともっと教育をちゃんと経営者にしなければいけないはずですよ。

私はいつも、ロースクールを出て、そして司法試験という馬鹿馬鹿しい試験に受からなかった人たちにこう言っています。「君たちチャンスだね。これからは、頭が固くてかわいそうにあの試験に受かってしまった人たちをこき使う立場になれるんだよ。どうぞ企業の法務部に入って、自分がいいやつだと思った、そういう優れた弁護士をどんどん会社に雇いなさい。そして君は社長を目指すのだ。なにも法科大学院を出たからといって法務部に行かなければいけないということはないよ。営業の現場で契約は動いている。製造の現場で人間は動いている。このときにどんな雇用関係にしたらいいのか、習ったことはいっぱいいろいろなところで役に立つのだから、むしろいろいろな現場、現場を歩いて、その会社のトップになってしまいなさい。日本では弁護士出身の社長は一部上場に 2 人しかいません。海外ではベスト 500 のうちの 56 人がそうだというのに情けない、と思ったら君たちが社長になりなさい」。

海外、アメリカにおける弁護士の数は 120 万人でほぼ固定です。毎年ロースクールから 5 万人が出て行くのですから人はどんどん変わっていきます。その 5 万人が弁護士になってきて、あるいは退出をするもっと高齢の人、あるいは違う専門を持っている人、あるいは経営者になってしまう人、どんどん変わると思います。そういう中における、アメリカにおける弁護士資格というのは、日本においてはまさに法務博士と同じくらいだと思います。

日本の司法試験があまりにも馬鹿馬鹿しい試験なので、したがって日本で一番活躍をしている弁護士、名前を言ってもいいでしょうね、岡田和樹さんという、労働法の弁護士をずっとやってきて、今度は立場を変えて涉外弁護士になって、フレッシュフィールドズ法律事務所という世界最大級の事務所の日本パートナーになっているこの人が、憲法の問題を受けたら 100 点満点で 10 点しかとれなかったというので彼はくやしがっておりましたが、僕は、「そうではない。君が 10 点、上等じゃないか。逆に言うと、いかに、あの明治大学青柳元教授が出したような問題は日本でまともに憲法問題をやっている弁護士にとって必

桐蔭 CREC 設立記念シンポジウム

【第1部】設立記念講演

要のない問題かということを実証したのだからそれでいい」と言いました。要するに、そんな司法試験に受かったからといって弁護士になって大成するという保証はどこにもないので。ということは、あの司法試験に受からなかったからコンプライアンスがわからないとか、ガバナンスができないとか、そんなことでは全然ないのです。司法試験も司法研修所も官僚裁判官の選抜システムに偏向しているのです。

そういうふうを考えてみると、法科大学院というのは本来法曹（弁護士）養成のためのプロフェッショナルスクールと言われていたのですからそのとおりやったらいいではないか。そういう教育をやりましょうよ。

そしてそこで養成される法曹とは誰でしょうか。みんな大きな考え違いをしていて、弁護士というのは法廷出入り業者であるというふうにみんな思っています。ましてや司法研修所に嫌でも行かなければいけないために——司法研修所というのは裁判官養成所なわけです。あれは最高裁判所司法研修所といいますね。最高裁判所が弁護士を養成してどうするのですか。検事を養成してどうするのですか。裁判官をつくらなければ意味がありません。最高裁判所があそこを持っている理由はそこにあるわけです。

だとすれば、裁判所の僕（しもべ）ではない弁護士たちをつくれる、それが法科大学院ではないでしょうか。そうしたらサラリーマンになっても使える、社長になっても使える、役人になっても使える。そういう柔らかい頭を持って、優しい心を持った勇気のあるローヤーをつくっていくのが、私は法科大学院だと思っています。

そのためにはコミュニケーション能力が何より大事です。そして、問題点を発見する能力。問題点を発見したら、ここが問題だといって放り出すのではなくて、それをどうやったら解決できるか、おそらく正解はないでしょう。正解はないにしても、解決策はこういう策、ああいう策、A、B、Cがあるかもしれない。その中でどれが最もこの会社にとって、しかもこの問題を投げ掛けているあの消費者、あの株主に対して一番いい解決だろうか、ここを現実に解決することができるのがプロフェッションだと思います。そういう意味では、そういう法曹をつくっていく、これが法科大学院の使命です。

日本の法科大学院は74まで増えて、そのあとだいぶ減りました。大宮法科大学院大学もなくなりました。しかし、本当にいいロースクールがなくなって、つまらないロースクールが生き残るのなら、そんなロースクールなら役には立ちません。そういう意味では、この桐蔭が立派に生き残っている、こういう中で新しいリスクマネジメント、コンプライアンスに対するリサーチ、教育ができる、そういうセンターをつくる。これは素晴らしいことだし、ここはぜひ本学の一番の目玉の売りとしてしっかりと文科省にも認識していただきたい。それが法曹養成も、会社も社会も変えていくのだと私は思っています。

そういう意味で、「リスクマネジメントの観点からながめた法曹」というのをレジュメの③に書きましたが、やはり現場が大事です。いくら机上の空論を重ねてもなかなかわかりません。現場でリスクを想定し、察知し、リスクの芽を摘み取って被害を予防する。これこそ、企業の中に、あるいは組織の中に入って、皆さん方が現場で力を発揮していく

桐蔭 CREC 設立記念シンポジウム

【第1部】設立記念講演

という素晴らしい状況をつくるのだと私は思っています。

しかも、研鑽のプロセスは一生かかって続けなければいけません。弁護士になったから、あるいは法務博士になったからこれでおしまいというものではありません。永遠に続きます。永遠運動、永久運動なんですね。そうするといつも新しい知見を学ばなければいけない。そして新しい勘所を押さえていかなければいけない。

そういう意味では、生涯研修、生涯教育をすべきテーマだろう。そうやってきたら、老、壮、青といますが、年寄りには年寄りの知恵があります。しかし、現実の今現場で動いているリアリティのあるようなさまざまな問題は若い人のほうが詳しいでしょう。そういう中で、青年層、壮年層と一緒に加わって多様性のある弁護士たち、あるいは、法務博士たち、理系の人もいるでしょう、お医者さん系もいるでしょう、メディア系もいるでしょう、そういうさまざまな人たちが一緒になってこのリサーチ教育センターを盛り上げていきたいと思います。ここでの研究成果をみんなで共有しながら、強い日本、フェアな日本、そしてみんなが幸せになれるような日本をつくっていく、そのための教育は大変重要なことだと私は確信しています。

まさにそういう桐蔭コンプライアンス・リサーチ教育センター、そのセンター長として私は今日、大役を仰せつかったのだなと思うと、本当に力がみなぎってまいります。皆さん方と一緒につくってまいりたいと思いますので、どうぞよろしく願いいたします。ご清聴ありがとうございました。