

【第3部】パネルディスカッション

〈テーマ〉「企業と国のガバナンスー化血研・血液製剤事件、東芝・不正会計事件、三菱自動車・不正燃費事件、旭化成建材・工事偽装事件などを検証し、その防止策を検討するとともに、それに伴う新しい法曹の役割を考えるー」

コーディネーター 大澤 恒夫 氏

(元日本IBM法務担当、桐蔭法科大学院教授、弁護士)

司会 それでは、第3部パネルディスカッションを開始いたします。コーディネーターは、弁護士で桐蔭法科大学院教授の大澤先生にお願いいたします。大澤先生、よろしくお願いいたします。

大澤 今日は、皆さんお忙しい中ご参集くださりましてありがとうございます。第3部のパネルディスカッションの企画の趣旨と、それから登壇者のご紹介をさせていただきたいと思っております。

先ほど久保利センター長から、一流と目される巨大企業でさまざまな不祥事が起こっているということのご紹介が詳細にありましたが、そこでは、トップから現場に至るまで、ガバナンス不全、あるいはコンプライアンス不全という風土がある。その反面、さまざまなデータ偽装に対応する国のあり方、こういったものについてもいろいろな制度上、運用上の課題もあるのではないかとということが考えられるわけでありまして。

そのような不祥事を起こさないようにするため、あるいは再発を防止するためにどういったことが必要なのかということについて、久保利先生から幅広くご指摘があったわけですが、さらに、コンプライアンス、ガバナンスの担い手、人材の側面でも問題提起をいただきました。

第3部のパネルディスカッションでは、久保利センター長の基調講演を踏まえまして、まず、中島教授、熊田教授のお二方の教授陣からご報告をいただきたいと思っております。

中島教授は、お手元の資料にもありますように、元東京高裁で判事をされていましたが、現在は原子力損害賠償紛争審査会の委員を務めていらっしゃいまして、コンプライアンスに関する非常に深い実務経験がおありになります。

それから、熊田教授は、元最高検察庁の検事、あるいは、法務省大臣官房秘書課付検事を務められてこられまして、現在は弁護士としてコンプライアンスの最前線を担っておられます。

ガバナンスあるいはコンプライアンスの視点から、企業の不祥事の原因、あるいは予防策、国の制度のあり方、あるいは法曹養成のあり方、こういった観点からのご報告をいただきたいと思っております。

その次に、先ほど蒲研究科長からご紹介がありましたように、桐蔭では、修了生あるいは在学生の方々が非常に幅広い分野で活躍をいらっしやいまして、その中から今日は、越後弁護士、高橋弁護士、それから、現在桐蔭で勉強している現役の院生でいらっしやいますが、城森さん、彼はニューヨーク州弁護士でもありまして、金融関係の最前線で活躍をしておられます。こういった修了生あるいは在学生の観点から、「企業と国のガバナンス」という視点でご報告をいただきたいと思っております。

そのうえで、各登壇者とのあいだでディスカッションをさせていただきたいと思っております。

そして、フロアの皆さんからコメントやご質問があろうかと思っておりますので、できるだけその時間をつくっていききたいと思っております。

今日は非常に時間が短いものですから、各登壇者の皆さんには5分でプレゼンをお願いしたいと無理な注文をしておりますが、短い時間で濃い内容をご報告いただければと思っております。

[パネリスト報告]

リスク審査はどのような方法でされるべきか ～監査論のリスク・アプローチを参考に～

中島 肇 氏（元東京高裁判事、桐蔭法科大学院教授、弁護士）

大澤 それでは、まず中島先生、よろしくお願いたします。

中島 ご紹介にあずかりました中島でございます。

私は、今ご紹介にあずかりましたように、21年間裁判官をやりました。「裁判官時代、何が一番有名な事件ですか」とよく聞かれますが、一番有名なのは山一証券の破産でした。あのとき、東京地裁破産部で破産宣告をいたしました。その前哨戦が、三洋証券、大倉商事。山一証券のあとがそごうでした。山一証券までは100年前の破産法しかなかった。法は無視して合理的に運用するというので、東京地裁方式という法を無視したやり方で処理し、それがその後の破産法改正の伏線になりました。

先ほど久保利先生のお話で、第三者委員会の能力のなさのご指摘がありましたが、そもそも、裁判所も第三者委員会と同じような機能を果たさなければいけないのですが、やはりチェック機能の劣化というのは法曹としては戒めなければならないということで、今日は、久保利先生ご指摘のとおり、事実とかリスクを調べるにはどういう手法をとったらいのかということに絞って検討してみましたので報告いたします。

そもそも日本の学問ではリスクというものをどういう切り込み口で調べたらいいのかという学問が非常に少ない中で、リスクというものを学問の対象にしている数少ない社会科学の分野が監査論だと思いましたので、法律の専門家ではありますが、監査論の議論を対象に、短時間ですが切り込んでいきたいと思えます。

会計学よりさらに絞られた近代監査論の考え方、特にリスク・アプローチというアメリカから入った考え方が今後参考になるのではないかと思いますので、取り上げてみます。

簡単に言いますと、能力の劣化ということはあると思いますが、おそらく車の運転と同じで、どこに目を付けたらいいかわからないということだと思えるのです。それを解決する手法とか視点というものが、監査論の分野で、リスクアプローチと呼ばれている方法論です。大企業の監査は全部やるのは不可能ですから、リスクのありそうなところにポイントを絞ってそこを深堀りする、それ以外のところで不祥事が起きたらしょうがない。これが近代監査論の考え方でございます。

したがって、リスクのありそうなところをまず見つける。見つけたら、そこだけに人と時間を限定して、そこに絞って深堀りする。これがリスク・アプローチという考え方で、結論から申しますと、レジュメの「1」の二つ目にありますが、これは企業会計審議会で何度も出ておまして、「監査基準」という監査人の憲法ともいえる規範で言われているキ

一ワードが「職業的懐疑心」です。職業的、あるいは独立のプロとして、「あれ？ ちょっとおかしいんじゃないの」という感覚を重視する。突き詰めるとこういうことです。しかし、すべての問題に、「あれっておかしいんじゃないか」と思うほど深掘りはできない。

そこで、その前提としては、内部統制が活着しているかどうかをまずチェックし、内部統制がしっかりしていたら、深掘りはしない。危ないと思ったら深掘りする。この2段階構えでチェックするという考え方が、近代の監査論の考え方と理解しております。突き詰めると、大切なのは、「職業的懐疑心」だと私なりの理解はそこでございます。

そこで具体例を二つ挙げましたので、ちょっとその中を見てみたいと思います。一つは大阪地裁、これは監査法人トーマツの監査の不備の責任が指摘された珍しい例でございます。ナナボシという土木会社が売り上げを上げるための粉飾をしておりました。ある区画整理事業で公共事業を受注したという粉飾をして、トーマツが4年間それを見抜けなかった。最終的には倒産したのですが、破産管財人が原告になってトーマツの責任を追及した、それが認められたという事件でございます。

判決のポイントはただ一つ、「なぜ公共事業なのに入金が遅れているのか。毎年、公共事業のはずなのに入金が遅れているじゃないか。1回ならまだしも、2年目、3年目も、公共事業を受注したと称しているのに入金が遅れている」。実は、グループにお金を回していたことがあとでわかりました。この基本的な危機から深掘りすべきだった、追加監査を実施すべきだったのに放置したというのが、簡単に言うと責任が認められた根拠でございます。

その根拠は、「公共事業のはずなのになぜ入金が遅れるのか、そこをおかしいと思ったでしょう？」ということでございます。

では次に、逆の結論になったケース、東京地裁のニイウスコー事件は監査人のバイブルになっている有名な事件で、監査人の責任はないとされた事件です。ニイウスコーは、医療機器などの取引をしていた会社で、2部だったか、上場企業でした。銀行の融資の引き上げを避けるためになんとか売り上げを上げておかなければいけないということで、これも架空の粉飾決算をしておりました。このときの社外監査役が責任を問われたのがこの事件で、株主代表訴訟ですが、責任なしとされました。

その根拠は、社外監査役は、毎回監査の資料を見て、「なぜ、こんな大型の医療機器を納入しているのに契約書がない、入金が遅れている、なぜなのか」ということを、担当の子会社の社長を呼んでヒアリングしているのです。社長はこう答えたのです。「大体、医療機関の理事長なんていうのはね、医者ですよ。ルーズなんですよ、契約なんていうのは。しかも金額が高い。ほとんどが口頭の契約なんです。ですから、契約書はあとで作るんです。大体、医者って契約がルーズですから入金が遅れるんです」というヒアリング結果が残っているのです。その説明自体は不自然ですが、しかし、社外監査役も含めて監査役たちは、そこまでやった、という点が認定されました。

もっと言うと、割と内部統制のしっかりした会社だったので、内部統制を信頼してそれ

以上深堀りしなかった。ここまでやればいいよというのがこの判決でございます。

以上みたこの二つの例から言えることが、レジユメの「1」の「不正（リスク）発見の手法」。内部統制をまずチェックする。チェックするにはどうしたらいいか、担当者呼んでヒアリングする。モニタリングする。そして、「おかしい。あれ、何かおかしいな」と思ったときに深堀りする。単純なことですが、突き詰めるとこの二つではないか。

リスクあるいは事実の認識、あるいは、探求をどうしたらいいかというのは、日本の教育ではなかなか学問として教育訓練されていませんが、監査論を一つの素材としてご報告いたしました。以上でございます。

大澤 中島先生、どうもありがとうございました。職業的懐疑心を持って、「あれ？」と思ったら調べる。非常に貴重な教訓をいただきました。

[パネリスト報告]
行政機関におけるガバナンス
～今、なぜ性悪説が必要か～

熊田 彰英 氏（元最高検察庁検事、元法務省大臣官房秘書課付検事、
桐蔭法科大学院教授、弁護士）

大澤 それでは、熊田先生お願いします。

熊田 弁護士の熊田でございます。よろしくお願いいたします。

私は、先ほどご紹介いただきましたが、一昨年3月まで検事をしておりました。これまでかかわった事件ですとか、どのような部署にいたかということに関しては、今日お手元にお配りしております設立記念シンポジウム報告書で紹介させていただきましたので、ちょっと割愛させていただきます。本日は、私が検事として現場にいた以外に、法務省刑事局や大臣官房秘書課で経験したこと、あるいは、在外公館と言われる大使館での勤務経験などを踏まえて、本日のテーマの一つであります「国におけるガバナンス」、国と申すと少し大上段的ですので、いわゆる行政機関においてどのような考え方をしているかということに少し焦点を当てながら話をさせていただきたいと思っております。

法務省大臣官房秘書課と申しますのは、法務大臣を支えながら、法務省全部署・全部局を統括するところでして、広報、危機管理も担当しております。そういう中で、法務省のみならず、他省庁の不祥事対応につきましても携わる機会がございました。また、検察内部の不祥事といえば、かつて起こりました大阪地検特捜部における証拠改ざん事件等ですが、そちらの捜査、公判、それから検証にも携わっておりました。

これから申し上げる意見、感想といったものは、あくまでも私見でございます。もう1点、あらかじめお断りさせていただきたいのは、この表題にもあります「性悪説」とか「性善説」、こういった言葉は、あくまでも本来的な意味合いというよりもイメージとして捉えていただければと思っております。

さて、皆さまご承知のとおり、かねてから、特に、森内閣、小泉内閣の時代を中心としたしまして規制改革が行われてまいりました。現在も政府内に規制改革推進会議というのが設けられて、さまざまな議論がされているところでありますが、この規制改革に伴いまして社会構造に変化が生じました。いわゆる事前規制型社会から事後チェック型社会への変容というものです。

この事後チェック型社会におきましては、行政庁の指導・監督、あるいはさまざまなルール、そういったものによる縛り付け、監視といったものをなるべく控え、企業などによる自由闊達な経済活動を推進し、それによって経済全体を発展させていくというような仕組みを標榜するものですが、そこで前提とされていたのは、業界あるいは企業における、

自主規制あるいは法令遵守、コンプライアンスといってもいいかもしれませんが、そういったものであったと思います。

ところが実際にはどうであったか。本日の久保利先生の講演でもいろいろと出てまいりましたが、いわゆる企業の不祥事、談合、カルテル、不正会計、データ改ざん、こういったものがあとを絶たないというような事態が生じ、中には、国民あるいは消費者に直接的な被害が及ぶという事例もありました。

規制改革、それに伴う社会構造の変化において企業・業界に寄せられた期待と現実との乖離、これが今、様々なところで表面化してきていて、業界あるいは企業における姿勢、それとともに、先ほど大澤先生からもご紹介がありましたが、国・行政における指導・監督のあり方が問われているのが現状であると考えています。

では、国あるいは行政機関における指導・監督のやり方にはどういう問題があるのか。その迫り方の一つとしては、やはり、行政組織自体にどういった問題があるのかということになるわけですが、そこで見えてきますのは、旧態然とした体質であったり、意識であろうかと思えます。

様々な官公庁における不祥事がこれまでもいろいろと報道されているわけですが、そうした実態を見るにつけ、原因とか構造といったものについては基本的に企業と同じであろうと思います。

一つには物事を変えようとしめない姿勢、あるいは、信頼という名の下のいわゆる責任回避です。部下を信頼していました、相手方を信頼していました、あるいは、業界を、企業を信頼していました。もちろん、それはそれとして重要でありますし、それを否定するものではありませんが、この信頼していたということと、丸投げ、あるいはノーチェック、これは全く次元の違う問題であると思います。要するに、チェックすべき上司であったり、行政機関としての役割・責任を放棄しているだけではないのかというところがあるわけです。

もう一つは、人は善であるというような、いわゆる性善説に似たような感覚で日頃の指導、監督、チェックを行っている。例えば不祥事がどこかの部署で発生した場合にも、「たまたま」、「今回だけ」というような発想で物事をどうしても縮小化しようとする。それから、その限りで、その範囲においてのみ、物事を変える。もっと辛辣な言い方をすれば、変えたように見せる、見せかける。そうしたところが根本的な問題なのではないかというふうに感じております。

時代は当然変化しますし、技術進歩も含めてですが、企業も、業界も変わる。そういう中で、指導・監督すべき行政機関の側において、従前どおりの思考であるとか、チェック体制であるとかいうものが漫然となされていて、なおかつ、表面的な信頼がなされているだけでは、やはり見えるものも見えないのではないかという危機感を抱いているところで

他方、同じ行政機関ではありますが、法務・検察という組織においてはどうか。基本的

には、少なくとも私が通ってきた部署、経験からしますと、やはり性悪説です。性悪説と言いましても、例えば、人は元から悪いとかそういう意味合いではなくて、人にはミスがつきもの、ミスを見逃すもの、あるいは、嫌なところ、面倒なことを避けようとするものだ、そういったものの見方、捉え方、そういう発想を前提として事にあたる。

ですから、例えば日々いろいろな決裁がありますが、決裁官という立場にある者は、常日頃から、自分のその部署、あるいは分野において、どういう過誤が起きるのか、どういうミスが起きてきたのか、こういったことを情報としてインプットし、ブラッシュアップをしていく。そういう中で、今申し上げた視点を持ちながら相手に問い掛ける。先ほど中島先生からお話がありました「懐疑心を持って」ということと意味合いは同じかと思いません。

業務といいましても、皆さまの業務とかけ離れますが、例えば法務省の中で国会答弁案を一つ決裁するにしても、「以前と質問が同じです。前もこういう答弁をしています。」ということで部下が持ってきたときに、なぜ同じでいいのかを問うわけです。結論としては、「同じ」ということでいいのかもしれませんが、そこに至る思考を確認しなければいけない。なぜ同じでいいのか、政治情勢、経済状態、治安、諸般の事情が違う中で、様々なファクターが絡む中でも、なお従前と同じでいいのか、その内容を維持していいのか、そこはなぜなのか、ここを突き止めることが、日頃の決裁・報告の受け方として非常に重要であると考えてまいりました。

これは行政機関における指導・監督でも同じことかと思えます。要するに、「以前と同じです。前もこうやってました。」というだけでは、先ほど申し上げましたように、時代の変化、企業あるいはその業界の変わりように対処できていないのではないかと。

それから、もう一つ、性悪説に立ったチェック、何か見落としているのではないか、消極要素があるのでないか、あえて言えば、何か隠しているのではないか、先ほどの久保利先生のお話にありました、「改ざんしているのではないか」、こういった意識は、すべての決裁・報告に共通する認識、あるいは意識として持っております。

不祥事が起きた場合の調査ですとか、再発防止につきましても同様でして、これまで私も弁護士になりましてからいろいろな調査に関わりましたし、官僚をしておりましたときにもそういったことに携わりましたが、一つ考え方が違うかなと思いましたが、企業も含めて行政機関の多くは、まず起きた事象から出発します。起きた事象から徐々に少しずつ輪を広げていく。なおかつ、できるだけその輪が小さいうちに事を収めたい。ですから、フォーカスするにしても、少しずつ広げながら、ある程度行ったところで、「この範囲でいいのではないか」、この範囲であってほしいという願望も含めてですが、そういったところで収める。そして、その範囲だけで物事を変える、変えたようにする。その方が組織への影響も少ないわけですし、いわゆる全体的な変革、例えば企業であれば会社全体を変える必要はなくなるという面があります。

ところが、結局は、その後、そこからこぼれていた部分、見ていなかった部分が、必ず

数年後、あるいは十数年後、表に出てくるわけです。その繰り返しであり、例えば、三菱の不祥事に関してもおそらく同じことではないかと思えます。

では、法務・検察はどうかというと、大半の幹部が検事であるということもあるのかもしれませんが、何か事が起きたときに、むしろ広く網を掛けます。広く網を掛けて大きい輪を作っておきながら、そこから逆に、徐々に狭めて核心に迫っていくという発想なり調査のやり方をします。

そして、その後、会議あるいは研修を通じて、どういう問題があったのか、どこに問題があったのか、実際に関係者がどういう処分を受けたのか、こういったことを共有します。つまり、組織として危機感を共有し、危機意識を醸成する、こうした発想をとることが多いわけです。

もちろんケース・バイ・ケースではありますので、必ずしも他省庁と法務・検察とでそうした如実な違いが表れるわけではないですが、発想、あるいは考え方としては、そういった違いがあると思われま。

最後に、話を戻しまして、今後、国、行政機関の指導・監督のあり方として、どのようなことが考えられるかということですが、やはり発想の転換が必要なのではないかと思います。いかなる視点、発想で物事を見ているか、ということです。性善説から性悪説への転換も必要でしょうし、さまざまな変化に応じて自分たちも変えるんだというような意識、それから、組織として変えることをいとわない風土であったり考え方、そういったものが必要になろうかと思えます。

その組織として、あるいは人としての考え方なり意識づけが重要であって、いわゆる箱、体制、組織というものを作りますが、そうした考え方によって初めてそれに実効性を持たせることができ、いわゆる魂を吹き込むことができると考えております。

そこで一つ重要なのは法曹の存在であろうかと思えます。法曹が持っている事実認定力、法律の解釈力、あるいは、そもそもの法的思考力というものが必ず役に立つと思われま。

その中で、法曹においても身につけなければならないものとして、物事の本質を見抜く力でありますとか、先ほどの懐疑心にもちよつとつながるのかなと思えますが、いわゆる危機察知能力、こういったものもあると思えます。そして、そうした能力、基本的な考え方、素養というものは、この法科大学院というところを出発点として作っていくべきものではないかと思っております。

はなはだ簡単ではございますが、以上で報告とさせていただきます。ありがとうございました。

大澤 熊田先生、どうもありがとうございました。

今日、皆さんに小冊子を配付させていただいておりますが、この100ページを見ていただきますと、熊田先生の日本版司法取引の導入が企業法務に及ぼす影響ということで、非常に興味深いご論考をいただいております。久保利先生のご論考等も入っておりますので、

またあとでご覧いただければと思います。

[パネリスト報告]
病院におけるプロフェッショナルリズムとガバナンス

越後 純子 氏（医師、弁護士、当院法科大学院修了）

大澤 それでは、越後さん、よろしくお願いします。

越後 越後でございます。よろしくお願いいたします。

私は、先ほどご紹介いただきましたように医者でありますので、病院におけるガバナンスということを考えてみました。

最近、皆さまもご承知かと思いますが、東京女子医大とか群馬大学といった大きな大学病院で不祥事があったということが報道されております。二つを見てみると、三つの共通点があるのではないかというふうに考えています。

医学的な準則に反するとされるような治療、死亡事故を繰り返していたにもかかわらず、病院の管理者が把握していなかったために、長きにわたってそれが行われていたということでもあります。これらの事実が、院内の内部抗争に端を発して世にさらされる形になってしまったという残念な事態であります。

これらに対して、先ほど調査の手法をいろいろ久保利先生もおっしゃいましたが、自主調査というのが病院の中でされたわけです。それが非常に酷評を受けたことから、完全な第三者調査、外部委員だけの独立性のある委員の調査が再度行われました。が、その結果と全く違うような内容であったということ、この3点が共通しているわけです。

問題の所在といたしまして、企業の場合はトップダウンの構造というのがありますが、医師というのは古典的な三大プロフェッションの一つと言われていて、非常に個々の独立性が高いわけです。特に大学病院というのは、また、医者というのは職人のような部分もありますから、大学病院はデパートのような構造ではなく、商店街のような、各商そこに技術を持った店主が集まっています。

ですから、ガバナンスということを考えたときに、その人たちが非常に大きな裁量を持っているわけです。それぞれが商店主なわけで、その人たちをコントロールしていくということ。そういう組織でありますから、それをまた管理していく二重のガバナンスというのでしょうか、なんかそういう難しさがあるわけです。その人たちに任せておいて、自分たちで調査したら、どうもそれがやっぱり機能しないじゃないかということがある。

それでいて、かつ、企業であれば経済合理性の中で淘汰されていくわけですね。そういうガバナンスがきちんとしていないものが露呈した場合に、もう企業として成り立たなくなっていくわけですがけれども、それがやはり公費で支えられていて、淘汰されにくい。そのため、皆さまの健康を支えている、医療の安全供給を脅かす事態になる。全体の国家予

算の約 100 兆円の中で 40 兆円が医療とか、介護とか、そういうものに費やされているわけです。ですから、これは無視できない問題になるということだと思います。

実際にこのようなことを受けて、厚労省もかなり力を入れています。特定機能病院というくくりがあります。大学病院とほぼイコールの関係だと御理解いただければよろしいかと思いますが、そこの立ち入り調査を全件行いまして、いろいろ調査されました。

今回の問題になった二つの病院では、自己調査には非常に批判が強かったわけです。第三者調査には弁護士がかなり強く参画した形で行われて、特に群馬大学の報告書などは非常によくできていました。

それで、専門家の知識がないとできないという部分、久保利先生もおっしゃっていましたが、それは外科学会が補充する形で、非常に多くの時間と多くの人材を投じて、非常に詳細なものが出来上がっておりました。

厚生労働省が調査をして、このようなことにならない再発防止策として外部監査委員会をちゃんとつくるように、そして、それが無い病院は特定機能病院としては認定しないというように、この 10 月から新たにいろいろ枠組みが変わっていくこととなります。一気にできないので時間はかかりますが、10 月から順次そういう取り組みが始まっていくこととなります。

その中に、外部監査委員の中に法律の見識を有する者を入れるということが定められています。私は今、病院の中で弁護士として働いていますから、ここからさらに一步進んで、組織の中に弁護士を置くということで、より効果的に内部統制ができるのではないかとこのように常日頃考えているわけです。

医学の進歩はこの 50 年ぐらいものすごく目覚ましいものがあつたわけですが、その一方で、進歩していくことを優先したために犠牲になってきたものがやはりあるわけです。それは、患者中心の医療ということがどうも置き去りにになっていたのではないか、その社会性がどうしても、社会から見るとどうなのかという視点が欠けていたように思います。

ですから、そういう社会の中のバランスをきちんととっていくということがこれから求められて、医療の水準というのは、科学的にはかなり高いところにきましたから、それがどんどん今までと同じペースで成長していくということは多分ないですね。次に違う視点でまた医療を見直していくというときに弁護士が果たせる役割は非常に大きいのではないかなと思っています。

先ほど蒲先生のお話にもありましたが、内部の状況もよくわかっていなければ、外部から無理な要求をしても、結局、現場ではそれが作動しないということになってしまいます。再発防止策も、非常に立派なものが提案されたとしても、実行されなければ、それは何も変わっていかないわけですね。現場が納得できる、ちゃんと実現可能なものでなければいけませんから、そういう意味で、その分野のその専門知識を持ち、かつ、法律の知識を持ったハイブリッド法曹というのが、私は、医学の分野だけでなく、いろいろな分野でこれから社会に対する貢献ができるのではないかなというふうに考えております。以上でご

ざいます。

大澤 越後さん、どうもありがとうございました。閉鎖的な世界に社会の目を持ち込むプロフェッショナルとしてのハイブリッド法曹というお話をいただきました。

[パネリスト報告]
企業と国のガバナンス
～会計士の視点から～

高橋 周 氏（弁護士、公認会計士、元金融庁、桐蔭法科大学院修了）

大澤 それでは、高橋さん、お願いします。

高橋 ご紹介にあずかりました高橋でございます。

本日、私からの報告は、「企業と国のガバナンス～会計士の視点から～」ということで、若干ではございますが話しさせていただきたいと思っております。

はじめに私の略歴を簡単にご紹介させていただきますと、会計士になって20年程度でございます。従来、公認会計士として、いわゆる上場企業の監査業務に従事してやってきました。その後、金融庁に3年ほど行ってまいりまして、監査法人の監督行政というのをやってきました。その後、桐蔭を卒業しまして、弁護士になりまして、元いた監査法人に戻りまして、現在、法務を中心としまして、コンプライアンスやガバナンスなどの取り組みにも従事しているところでございます。

本日、いろいろなテーマが先生方から出ているところでございますが、「企業不正と会計監査人」というテーマでございまして、企業不正には、いわゆるコーポレートガバナンスという問題も入っているわけではございますが、一方、会計監査人はどうなのかというお話でございまして。

私見ですし、個別の事例を申し上げることはできないのですが、昨今の企業不正事件で、監査法人は袋だたきというか、どこへ行ってもいろいろな批判をされておりますが、そうはいっても、公認会計士が、このような問題に関してどのような考え方をしているのか、あるいは、どういう取り組みをしようとしているのかというのを少しでも知っていただきたいというふうに考えてお話しさせていただこうということでございます。

レジュメの「2.」のところに「企業不正と会計監査人」とあります。企業不正、特に会計不正事件があとを絶ちません。資本市場の信頼性の観点から非常に懸念されるべき事態という状態が今もって続いているわけではございます。

こういった事象の背景というところで申し上げますと、やはり企業側の問題というのは当然あるわけではございますが、企業の会計監査を担う監査法人の機能不全というところでも厳しく指摘されているところでございまして、改めて会計監査の信頼性が問われているということではございます。

監査法人の機能不全としまして近時指摘されている具体的なポイントでございまして、レジュメの「2.」のところに三つ「☆」で書いてありますが、「個別監査業務に関する問題」、

「品質管理態勢に関する問題」、「監査法人のマネジメントに関する問題」がございます。

一つ目、二つ目は非常にわかりやすいですね。「個別監査業務に関する問題」というのは、職業的懐疑心のお話もございましたが、具体的な監査手続きの不十分さ——データ不正のお話もありましたが、そういった不正に対して監査人が追いついていないというところ、そういう実態がやっぱりあるのだらうというところ、そういった問題が指摘されているということでございます。

「品質管理態勢に関する問題」ですが、これは監査法人が大規模化している状況の中で、一人一人の会計士の品質管理に関する取り組みは法人として一貫性が保てるのかという問題でございます。要は、会計事務所として一貫通貫の品質管理態勢、全員が全員、同じ目線で、同じような監査をできるのか、そういう仕組みをとっているのかというような指摘がされているというところでございます。

一番最後の、「監査法人のマネジメントに関する問題」というのは、最近ガバナンスの関係でもクローズアップされているところでございます。これはあとで深掘りして申し上げたいと思いますが、すなわち、監査法人内で、効果的なガバナンスを確立して、マネジメントを有効に機能させていくべきではないか、そういったことが指摘されているということでございます。

ここを検討するに当たって、「3.」の「監査法人の監督等機関の動向」、国のかかわり方も兼ねてご報告させていただきたいと思っております。

まず、「監査法人の監督等の態勢」のところでございますが、その下に、2015年から2016年にかけて、今、監査を取り巻く環境は、どういう事象が起きているか簡単にまとめたところでございます。

監査法人は自主独立でやっているかのようにも思われがちですが、実はそうではなくて、厳しい監督態勢下にあります。具体的に申し上げますと、金融庁の監督下にあるほか、自主規制団体である公認会計士協会、そういうところから、会計事務所の品質管理態勢といったところを含めて、個別の監査業務について検査や品質管理レビューなどを受ける。そういった監督を従来から受けているところでございます。

これらの監督機関の動きをここにまとめてございます。2015年以降、今般、大手の電機メーカーで不正会計問題などありましたが、そういった問題を契機に、担当した監査法人の処分、あるいは、さまざまな施策が検討されているということがご理解いただけるかと思っております。

こういった流れから、各監査法人とも厳格な監査は当然やっていかなければいけないというところで取り組んでいますが、先ほどお話した監査法人のマネジメントに関する問題が出てくるわけでございます。いわゆる効果的なガバナンスを確立して、どういうふうにもマネジメントしていくのかというところで、監査法人のガバナンス・コード、要は、企業だけでなく監査法人もガバナンス・コードが要るのではないかという議論が、まさに今始まっているところでございます。

そこが「4.」のところになります。この「監査法人のガバナンス・コード」ですが、皆さんご存じの「コーポレートガバナンス・コード」がございしますが、これの監査法人版をつくろうではないかというような取り組みがはじまっております。どのような内容にすべきかという議論をまさにやっているところです。

では、そもそもなぜ監査法人にガバナンスという観点が必要なのかというところを少し補足させていただきたいと思います。

先ほどもお話が出ましたが、「そもそも、専門家で、独立でやっているのだから、ガバナンスなんて必要ないんじゃないの」というような外部からの指摘もあるところでございますが、もともとは、監査法人制度というのは5名のパートナーシップ制度でできるというものでした。そういった少人数で、自分たちの相互監視という仕組みの下で運営をしてきた。そういう背景があるんですね。

ところが、近時ご存じのとおり会社も大規模化、複雑化していくというところで、それに対して会計事務所はどういうふうに取り組んでいかなければいけないかという、会計事務所もわずか5人で相当大規模な会社の監査をやる、これは当然できないんですね。リソースの限界があるのはもちろん、監査報酬を、会社から、ひいては株主からいただくのですが、特定の企業からの監査報酬に依存するというのも避けなければいけないわけです。そうすると、当然ながら複数企業の関与先を持って、会計事務所も大規模化してやっていかなければいけないということです。

そうやって5名で始まった監査法人制度でございしますが、いわゆる合併等を繰り返して、現在は、大手の監査法人であれば、いわゆるパートナーというところでは500名程度、会計士は3,000名程度の規模になっているということでございます。

その結果、当然ですが、各パートナーの顔がやっぱり見えなくなってくると。弁護士事務所も、大規模化すると、あいつは何をやっているかわからないとか、大手の方とお話するとそういう話題になりますが、やっぱり、他の社員がどういう考えで、どのような監査を実施しているのかわからなくなる。そこで必要になるのが、ここで申し上げたかった監視システム、いわゆるガバナンス・コードという考え方が必要になるということです。

内容を本日お話しするということまでは至りませんが、監査法人のガバナンス・コードが有効に機能していくためには何が必要なのかというと、一番大事なところは、私自身は、ステークホルダーとの協同、あるいは対話の中でつくっていくということが大事だというふうに考えているわけでございます。

もともとガバナンスという観点からすれば、監査法人は誰のものなんだという発想で言えば、それはパートナーの、社員のもんですが、それだけの視点では足りないわけで、いろいろなステークホルダーがいる、監査というものが社会のインフラを担っているという観点からすると、監査法人のパートナーだけを見て、その人たちだけのためにガバナンスを組んでおけばいいということではなくて、社会のステークホルダーにはどういう方たちがいて、その方たちがどういう考えを持って監査法人を見ているのかというところを対話

の中で考えていく、そういった対話の中で自分たちのガバナンスのあり方を考えていこう、そういう発想が必要ではなかろうかということでございます。

例えば、会社の監査役、株主らとの対話がそこでは必要になってくるわけで、それによって、監査法人のガバナンス・コードとコーポレートガバナンス・コードとが有効に結び付いて機能していくということになるのではないかと考えているわけです。

この議論からもおわかりのとおり、こういったガバナンス・コード制定という考えは、会社あるいは監査法人だけでなく、病院のお話もそうですが、広く組織化された団体には必要不可欠なものではないかと考えられると思います。

そこではさらに何が主体として必要なのかといえ、組織内の弁護士が広く活躍することが期待されているということです。そのような役割を果たすことによって、ひいては、その企業価値、もっと大げさに言えば、日本という国自体も、日本の国の価値も向上するのだらう、そういう発想で組織内の弁護士は活躍していくべきだろうと思います。

その観点から、最後の「5.」の「プロフェッションの役割と大学院教育の在り方」というところを、修了生の立場から若干コメントさせていただきたいと思います。

企業のガバナンスについては、ここにも書いていますが、形式主義に陥らないということがやはり大事だということです。そのためには何なのかというと、単に、「外部取締役を入れました」、形式的にそろえるだけでなく、プロフェッショナルの役割が不可欠だということでございます。「外部と内部」と書いてございますが、具体的には顧問弁護士、会計監査人という従来のプロフェッショナルのかかわり方というところだけでなく、当然ですが、社外取締役であるとか、社外監査役であるとか、そういった役割も担う。

さらに言えば、さらに企業の中核から変えていくという意味で、インハウスの法務部員であるとか、若手の経理部員とかいったところで、そういうレベルから組織内の会計士や組織内の弁護士といったプロフェッショナル人材が多く入って、企業の風土を、外圧からというわけではなくて中から変えていく必要があるだろうと考えています。

法科大学院とのかかわりを申し上げさせていただくと、例えば監査法人の会計士にもマネジメント能力が求められてきているわけですから、ただの、特定領域の専門家というか、そういうのを生産するだけでは駄目だと思うんですね。そういった専門性というところもちろんですが、いろいろな科目、蒲先生からお話がありました、専門科目ではなくて、教養的なところであったり、経営的なものであったり、そういうゼネラリスト的な学習であったりということの幅広い教育がおそらく求められていくということです。

やはり、弁護士、あるいは会計士として経験を積んでいくと、当初はいわゆるスペシャリストとして期待されて入っていくわけですが、そのうち何年かしていくと、それだけでは足りない、つまりゼネラリスト的な役割もスペシャリストはいずれ求められるということだと思えます。そういった視点から必要な科目があるのではないかとございます。

むしろ、弁護士、会計士になったあと、あるいは会社員が、課長、部長、役員とか、そ

ういうふうになった場合も、そういった教養、知識は必ず必要になってくるはずでありまして、弁護士が、会計学を学ぼうとか、あるいは会計士が、法律を学ぼうとか、あるいは役員が法律とか会計を学ぶ場があってもよいはずですよ。

そういった継続的な教育・研修の場として、法科大学院、あるいはその研究機関が貢献する、それによって、弁護士、企業、大学院がつながるような仕組みが今後求められているのではないかと、このことを修了生の立場からコメントさせていただいて、私からの報告とさせていただきますと思います。ご清聴ありがとうございました。

大澤 どうもありがとうございました。

[パネリスト報告]

企業不祥事およびその防止策

ーグローバルに展開する金融機関と海外金融規制当局の動向ー

城森 徹 氏（米国NY州弁護士、外資系金融機関・法務部ディレクター、
桐蔭法科大学院在籍）

大澤 私のマネジメント能力のなさから、だいぶ時間が押してしまいまして、申し訳ありません。城森さん、よろしくお願い申し上げます。

城森 ご紹介いただきました城森と申します。レジユメの11ページに簡単に略歴を書かせていただきましたが、25年間ずっと金融機関に勤めていまして、最初の半分が日系で、後半が外資系という経歴でございます。今回、(私の報告の)「企業不祥事およびその防止策」ということで、グローバルに展開している金融機関でどういうことが起こっているのか、それに対して海外の金融規制当局がどういったことに今取り組んでいるのかということ、そこから何か示唆を得られることがあるのではないかと期待を込めて簡単にご紹介させていただきますと思います。

まず、金融機関の現状ということで、レジユメの10ページですが、“Conduct Cost”と“Conduct Risk”というのがキーワードになっております。ご承知のとおり、リーマンショックが2008年にございまして、金融機関に対する規制が強化されるとともに、金融機関の法令違反行為の摘発も強化される動きの中で、さまざまな不正行為についての処分が出されたという経緯がございます。

10ページのデータは、主要な金融機関の過去5年のConduct Cost、即ち、不正行為等により規制当局等に支払った制裁金の額と、訴訟に対応するコスト、それに伴う引当金の合計額について調査したデータでございます。過去5年で35兆円という巨額な金額が払われています。

そうした中で、Conduct、即ち、不正行為がなされるRiskということで、“Conduct Risk”（コンダクトリスク）と呼んでおりますが、そのコンダクトリスクの管理というのが、金融機関の経営上、急務の課題となっているのが現状でございます。

それを受けた海外の金融規制当局の動きですが、本邦も含めて各国の金融機関の規制当局というのは、相互に連携して金融機関に対する監督を行っています。そうした中で、次のキーワードとして“Culture”と書いておりますが、最近、金融機関のCultureというものを規制当局における監督・検査の着眼点として重視していくというような動きになっております。

一つ例をここに示しているのは、英国の金融規制当局であるFCA（Financial Conduct

Authority：金融行動監督機構）が、最新の2016年度の業務計画で、金融機関に対する検査・監督の最重点の7項目のうちの一つに“Culture and Governance”という項目を置いております。そもそも“Culture”というのは、「企業文化」ないし「企業風土」と日本では言われると思いますが、ここではその定義として、「ある組織を特徴づける共通の価値観および規範」というように定義されております。そして、FCAの業務計画の中では、特にCultureとConductは表裏一体の関係にあり、Conduct Risk、即ち不祥事から生じるリスクを極小化するうえではCultureを変革するということが不可欠であるとしています。

そのための具体的な方法として例示されているのですが、長期的な観点から、当該金融機関だけではなくて、顧客の利益に資する、あるいは市場の担い手たる金融機関として、市場の健全性にも資する、そういった行動を促すように、例えば人事評価の体系とか報酬の体系を構築することを規制当局が強調して求めているというようなことがございます。

そのCultureというものを、取締役会がその企業トップの姿勢として示すこと、これは“Tone from the Top”と言われており、脚注にも書きましたが、英国のコーポレートガバナンス・コードにも見られる、よく使われる表現です。この“Tone from the Top”、即ち、企業のトップ、取締役会が責任を持って設定したCultureに関して責任を持って企業内に浸透させるというようなところを金融機関に促していくというのが、規制当局における監督上の要請となっております。

本日のテーマである法曹の役割との関係ということで最後に簡単にコメントいたします。そうした流れの中で、各金融機関が行動規範（Code of Conduct）、これも“Conduct”というキーワードですが、行動規範というものを、金融機関が様々な不祥事の再発防止策の一つとして改定してありまして、各金融機関のウェブサイトで公表されております。私の所属した会社も含めて多くの金融機関の行動規範に共通して見られるのは、“do the right thing”であったり、表現は違って、いろいろありますが、“do what is right – not just what is allowed”であったりと、要は、法令に違反しない、認められていることをする、というところで思考停止をするのではなくて、正しい行いをしているのか、市場の健全性に資する行動なのか、こういったところを振り返って、さらに追求していくという姿勢を、各社がその行動規範の中に取り入れるというような動きになっております。

そうしますと、法令を遵守していればいいのではなくて、さらに、よりそれ以上の厳しい規範を追求するということをやっていくと、それはそれで、企業の成長といったものを阻害するのではないかというような見方もあり得るかと思いますが、この点で、レジュメの最後に書きました、FCA、英国の規制当局の幹部が発している言葉（“Good conduct is not about preventing innovation or growth. To the contrary I would argue that it is essential to allow innovation and growth.”）は重要なメッセージだと考えております。

“Good Conduct”〈正しい行い〉を追求するということは、イノベーションや成長を妨げるものではなくて、むしろ、“Good Conduct”を追求することが、まさにイノベーションや成長を追求していくうえで本質的に必要なことだ、というようなことを言っております。

そうしますと、現場にいる立場からすると、やはり柔軟な思考を持ってイノベーションを追求していくということが重要ではないかというふうに考えております。そこで、法曹の役割との関係ということですが、レジюмеにも書きましたとおり、やはり、企業内の法曹の役割という意味では、物事の本質を見極める能力というのがより一層求められているのではないかと考えております。

法科大学院の役割は実務と理論の架橋であるということが言われていると思いますが、私自身、桐蔭のプログラムに参加してちょうど1年半、半分を過ぎたところですが、先生方も、実務の最前線の第一級の先生方がそろってらっしゃいますし、一緒に通っている同級生も様々なグラウンドを持っている中で、いろいろ議論する中で、普段、金融という世界に凝り固まっている私ですが、当学に来ることで非常に幅広い視野を得られていると思っております。

特に、このような桐蔭ロースクールの果たす役割というのは重要ではないかと感じております。短くなりましたが、以上でご報告を終わらせていただきます。

大澤 どうもありがとうございました。

[質疑応答]

大澤 いずれの登壇者のお話也非常に興味深くて、私、聞きほれてしまって、つい時間のマネジメントがおろそかになってしまいまして申し訳ございません。

本来ですと久保利先生にコメントを頂戴しようと思ったのですが、なかなか時間的につらい部分もありまして、ステークホルダーとの対話が大事だと高橋さんもおっしゃっていましたので、今日ご参集いただいたご来場者の皆さんからご質問やコメント等をいただいて、それから登壇者と少しディスカッションをしていただければと思います。どなたでも結構ですので、いかがでしょうか。

丸山 企業でインハウスをやっております丸山と申します。今日は本当に貴重なお話をありがとうございました。どなたのお話也非常に興味深くて、いろいろ聞いてみたいことがいっぱいございますが、1点だけに絞って質問させていただきたいと思います。

今回のシンポジウムの内容は「企業と国のガバナンス」ということで、私は今企業にいる者ですが、こちらの大学院で教育されているハイブリッド法曹、ハイブリッド人材といったものが生かされるような仕組みにまだなっていないのではないかというような疑問を持っております。

例えば、私は修習（過程）が終わったあとすぐに企業に入ったのですが、そのような経緯ですと企業風土に染まってしまい、弁護士が弁護士であることの意義を十分に発揮できないリスクというのもしも生まれ得ます。この点、内面の問題は弁護士倫理でカバーできているのではないかという話もありますけれども、残念ながらそこまでカバーするような規定にはなっておりません。

一方で、会社側においても、今までの会社組織の仕組みそのままにインハウスを入れただけですので、例えば会社法上の財源規制に違反して自己株式を取得してしまった某社のように、インハウスを入れていても、会社内の分掌によりそこまでインハウスの手が届かず、同様に弁護士を入れた意義を十分に発揮できないリスクというのがあると思います。

ですので、ハイブリッド法曹、ハイブリッド人材を活かすために、今、国ですとか企業にどのようなことが求められているのかという点について、ちょっとお考えをいただければと思います。お願いいたします。

大澤 ご質問ありがとうございました。非常に難しい課題で、ハイブリッド人材を生かすためにどのようなことが必要なのかということですが、これは久保利先生コメントいただけますでしょうか。

久保利 「ハイブリッド法曹」の養成と桐蔭はずっと言ってきました。統合された大宮法科大学院の場合も多様性と共鳴性がモットーでした。頭が柔らかくて、優しい心を持っていて、勇気を持って正義を断行する弁護士を養成することが理念でありました。表現は違いますが、「ハイブリッド法曹」というのも同じことかなと私は思っています。

そういう意味で言うと、今のお言葉ですけれども、僕は、実は大宮と桐蔭この二つ、今は統合して桐蔭だけがひょっとするとそういう精神を持ち続けているロースクールではないのか。

逆に、司法試験に大勢受ければそれでよいとか、全く弁護士の仕事の意味ということを考えずに司法試験だけに熱中するということでは、本当の意味のハイブリッド法曹はできないよねというふうに、僕は思っています。

もう一つは、法曹の数が日本は非常に少ない。会計士さんも同じです。日本における会計士の数は多分3万人です。日本における弁護士の数は4万人です。でも、アメリカには120万人の弁護士がいて、30万人の会計士がいるわけです。

こうなってくると、会計士とか弁護士という資格だけでは飯が食えなくなってきて、どういう能力がほかにあるんですか、ということになってくると、ハイブリッドの人しか生きられないんですよ。

日本は、バッジ一つ持ったらそれだけで一生生きていくというふうに思っているような弁護士がいっぱいいるので、もっと数を増やさなければ駄目だ。増やすことによって競争になる。競争の中でハイブリッド性というのが問われることになります。

そうなってくると、会社の文化、“Culture”というふうに先ほどおっしゃいましたが、Cultureだけで、空気を読んで生きていくような人は要らないということになるんですよ。

そういう意味で言うと、非常に巨視的な視野も必要だし、一人一人の弁護士として、自分は本当に何ができるんだろうか、どういう弁護士を志したらいいんだろうか。企業をまともにしていくために、単なる「司法試験に何番で受かった」みたいなことがそんなに役に立つのだろうか。大澤先生は10番でお受かりになったそうです。非常にすごいとは思いますが、昔はその間の蓄積努力が大変だったということです。僕と一緒にやっている一人一票訴訟の代理人の升永（英俊）さんは2番だ2番だと盛んに言うのですが、そういうことは弁護士になってしまえばあまり意味がないんですよ。本当は、ロイヤー、あるいは会計士という人が、どのくらい幅広くいろいろなものを視野に入れたうえで、どのくらい深く掘っていけるか。そして、さっき先生方がみんなおっしゃっていましたようにピンポイントでここにこんな問題があるのではないかというのを探す能力、この鼻の利き方も、こんな解決方法もあるのではないか、という提案力もハイブリッドの一種だろうと思うので、私は、桐蔭の掲げる、この法曹概念はすごく大事でこれからも絶対に必要とされる能力だと思っています。

大澤 ハイブリッドの権化のような越後さん、いかがでしょうか。

越後 私は、そんなにそこに染まってしまうという感覚は自分では持ったことはないです。それは、もともと勤めてたところと法曹資格を得て戻った施設は違った、というのもあるかもしれません。

逆に、病院というのは資格社会ですから、新たにもう一つの資格を持っているということに対して非常に尊重はしてくれます。資格を持っているということは、たとえその組織から離れても、どこでも使えるというポータビリティがあるわけですね。だからこそ、それはそっちを駄目にしたくないという気持ちをいつも持っています。

だから、その組織に迎合してまで、私は、「あの人、弁護士としてどうだ」というような感じで見られるようなことだけはしたくないというふうに思っていますから、どうしてもそこでトップと意見がぶつかるのだったらいつでも辞めるという気持ちでいます。

大澤 ありがとうございます。実を言いますと、越後さんと私は、ある上場会社と一緒に社外役員として働いているのですが、越後さんは会社に全然染まらないで、独自の視点からご自身の意見を言ってくださっていて、独立役員として役割を果たしておられます。

それでは、引き続きましてフロアのほうから何か。

小口さん、どうぞ。小口さんは桐蔭の修了生で、今、ある大きな企業でコンプライアンスを担当していらっしゃいます。

小口 桐蔭4期生卒業生の小口です。本日はどうもありがとうございます。私は、今、大澤先生からご紹介がありましたように、企業の法務部で、最近、グローバル・コンプライアンス・ガバナンス推進室のコンプライアンスの担当になりまして、本日のテーマはちょうどいいなと思い伺いました。

弊社はM&Aを盛んにやっております、私が入社してから、M&Aで私がかかわった海外案件は、会社数にしたら30社ぐらいあります。そういった会社を買ったあとに、ポスト・マージャーで会社のガバナンスが利くようにしていかなければならないという状況の中で、先ほど城森さんがおっしゃったように、やはり会社ごとにいろいろなカルチャーがあるわけです。国も違うし法律も違う。そういった中で、親会社を中心にコンプライアンスやガバナンスの柱というか規定をつくっていかなければいけない。

規定というのは気づきのためのメルクマールだと思うので、どういった方針でつくるのがよく効くのか、効果的に不正とか問題を抑止できるのかなということ、抽象的で大変申し訳ないですが、お伺いできたらなと思います。よろしくお願いします。

大澤 また非常に難しいご質問をいただきました。先ほど Culture の問題提起をしてくださいました城森さんからお答えをいただきたいと思います。

城森 私の場合は相当に世界展開している外資系金融機関でございます、各国それぞれ制度も違うし、人材的にも非常に多様でございます。その中で、先ほど申し上げましたように、まず、トップの姿勢を示す“**Tone from the Top**”というのがあります。

ただ、それをトップが自らきちんと定着させるということで、外資の会社に行って感じるのは、組織のかなり上の方にいる人が、現場と対話をする機会を多く与えてくれています。今ご質問にあったようなガバナンスの仕組みをつくっていくうえでも、やはり現場の人々との対話はしたうえで、納得感のあるものをつくっていく、そういったところが大事ではないかなと考えております。

大澤 ありがとうございます。いろいろな言葉が出てきましたけれども、多様性とか、トップとの対話、こういったキーワードが、カルチャーをつくっていくうえで非常に重要だというご指摘だったと思います。ほかにいかがでしょうか。

ヒラグリ 大宮法科大学院修了生のヒラグリと申します。本日は貴重なお話をありがとうございました。私は中小企業に長年籍を置いてきまして、その観点から逆に質問させていただきたいと思います。

本日は、大企業あるいは大きな組織を中心とした観点からお話を聞かせていただきました。各パネリストの皆さまは、自浄能力がある、それが期待できる専門家の方々という観点からお話を聞かせていただきました。

中小企業やそういうものには期待することができない部分が多々あると思います。日本の企業は、大部分がそういう中小企業で成り立っていますが、そういう中小企業は、ガバナンスとかこういう問題に対してどういうふうに対処していけばいいのか、何かしらヒントといいますか、考えるところといいますか、そういうところをお聞かせいただければありがたいと思います。

大澤 これもまた非常に難しい問題で、中小企業におけるガバナンス、コンプライアンスの実現に向けてということですが、これは中島先生コメントいただけますか。

中島 中小企業というのは、さっきどこかで話が出ましたが、社長から（社員まで）、家族のように一体になってまとまりがいい。逆に言うと、そういうところはいったん社長が悪いことをし出すと、コントロールが利かないとか、そういう形の話になります。

その場合、やはり、第三者の目を入れるとか、何かの仕組みを作る。どういう形でもいいですが、他人の血を入れる、血を入れなくても視点を入れるような何か仕組みを作ることが必要ではないかなと思います。

城森さんの（報告の）F C Aの幹部の言葉が示唆的で、“**Good Conduct**”というのは、企業の発展の足を引っ張るのではなくて逆だ。“**Good Conduct**”の中の一つの要素としては、

社会的な正義とか、第三者の視点とか、自分のたこつぼに入らないように他の視点を入れることによって企業は強みを増すんだよ、みたいな、そういう発想を、どこかに仕組みを作ったらどうでしょうということが考えられると思います。

大澤 ありがとうございます。久保利先生もおっしゃっていましたが、法律家、弁護士を増やすということは、今の中島先生の答えにも通じるものではないのかな、と思います。抜本的に弁護士が増えていけば、当然中小企業にも浸透していくはずだと思います。

今の中島先生のコメントや城森さんのレジュメにもありましたように、コンプライアンス、ガバナンスは、企業の足を引っ張るのではなくて、むしろ企業をよりよいものにする、価値を増進させる、というコメントでした。

今日は、中央大学法科大学院で「企業価値向上型コンプライアンス」という文科省の科研費研究の中心を担っておられます遠山（信一郎）先生がお見えです。遠山先生、何か関連してコメント等ございますでしょうか。

遠山 お久しぶりに久保利先生のお元気な姿を見て懐かしいと思いました。お目にかかるのは十数年ぶりですね。

今日は本当に貴重な話をいただいてとても参考になりました。今、最後に発問くださった、中小企業、金も人もないかもしれないところ、実際、ビヘイビアをいい状況にするにはどうしたらいいのという問題意識が、実は私の科研費研究の最後の行き所です。

現在、大企業で金もあるし人もいるというところでベーススタディしていますが、最終的には、大澤先生を中心に、中小零細企業のスモールビジネスをグッドビヘイビアに持っていく、お金のかからない簡便なプログラムがつかれないかということのをこれからやりたいと思っています。それをしない限りは多分机上の空論で、きれい事をいつもみんなで言っている、ということになってしまうと危惧しております。

実を言いますと、どこのシンポジウムを見てもみな同じようなことを言うのです。だから、本当に社会に必要なプログラムはどうやって作るのかと悩みながら、今、研究団体としては30人ぐらいになりましたので、多角的にやりたいなと思っております。

もしできることなら、久保利先生、中島先生、御登壇の先生方に、金がない、人がいない中小企業の中で今すぐできる何かアイデアがあったら、ヒントがあったら、ぜひ聞いてみたいというのが私のコメント兼リクエストでございます。

大澤 ありがとうございます。中小企業も取り組める金のかからないコンプライアンスを実現するにはどうしたらいいのかということは、次回のこのシンポジウムのテーマの参考にさせていただきたいと思います。

それでは、時間がまいりましたので今日はこれくらいにさせていただきたいと思います。非常に有益な中身の濃いお話ばかりで、時間がわずか2時間というのは土台無理だったの

かと思いますが、何かしら皆さんお持ち帰りいただければ幸いです。今日は本当にどうもありがとうございました。

司会 ありがとうございました。これで終了いたします。

最後にアンケートのお願いをいたします。中にアンケートが入っていますので、お時間がありましたらちょっとお書きいただいて、出していただければと思います。

最後に自由記載欄がございます。そこに何をお書きいただいてもいいのですが、今後、桐蔭CRECシンポジウムを継続していきたいと考えていますので、ご希望されるテーマなどありましたら書いていただければ幸いです。アンケートは出口のところで回収いたします。よろしく願いいたします。

〔了〕