

【第1部】基調講演

〈演題〉「やる気の出るコンプライアンス！」

講師 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)

大澤 それでは、久保利先生、早速ですが、よろしくお願ひいたします。

久保利 ご紹介いただきました弁護士の久保利英明と申します。桐蔭CRECのセンター長という役割を仰せつかっております。

今日お手元に配りましたグリーンの第2回シンポジウム報告書は、去年9月15日に行ったものを冊子にしたものです。その中でも私は、巻頭で、「不祥事はなぜなくなる。その原因は制度か、運用か、人材か」ということを申し上げました。今日は中小企業にターゲットを絞ってお話をするということですが、正直申し上げて、私には、大企業のコンプライアンスと中小企業のコンプライアンスは、そんなに根本的に違うものだとは思えないのです。

今日の日経新聞の第1面に、「東芝、米原発を過半売却」とありました。僕は今、福岡から飛んできたものですから福岡バージョンですが、多分東京でも同じようなことだろうと思います。そして、「東芝混迷、見えぬ出口」、このような感じになっています。東芝は典型的な大企業ですよね。しかし、こういうことになればひとたまりもない。本当にこれ、どうなるかわかりませんよね。そういうことを考えてみると、中小企業だからコンプライアンスはなくていいとか、大企業だから少々さぼっても絶対につぶれないとか、そんなことはないと思います。

そこで今日は、「やる気の出るコンプライアンス」を提言します。どっちかという、今までコンプライアンスというのは、嫌々ながらさせられるという、やる気が出るわけでもなんでもない、嫌だけれどもやらなければいけないよねというので、細々したことをいろいろやってきた、これが実態だろうと思います。

そこで、私の話の根幹は、まず日本の資本主義はどこに原点を置いてつくってきたのかということにあります。日本の資本主義の父というのは渋沢栄一さんという人ですが、渋沢資本主義というのが私は日本経済の原点だと思います。

この人は大体福沢諭吉と同じくらいの時に生まれて、渋沢さんのほうがだいぶ長生きをしたので死んだ年齢はだいぶ違いますが、それにしても、同じような、まさに幕府の侍さん、それも、比較的下っ端のほうの人。この人が何で資本主義の父になり得たかという、渋沢さんは論語が大事だというわけです。日本では今から150年前に明治維新が起きるわけですが、そのもっと前を通じて日本人の倫理の原点というのは、やはり論語だったので

はないかという感じがいたします。

一方で福沢さんは、そうではない、日本の封建社会は駄目だ、だから英米に学べ、ということで、欧米流の学問を一生懸命学ぼうとしてきたのですが、どうも生き方を見ていると、結果はそんなに変わりはない。

ただ、洪沢さんは『論語と算盤』という本を書きました。これはすごく誤解を招きやすい表題です。すなわち、『論語と算盤』と言われると、日本人は二つを並列に考えて、どちらも大事だよ、車の両輪だ、という誤解をするのです。

よく読んでみたら違います。ここで言っているのは、レジュメにも書きましたが、「富と貴きとはこれ人の欲する所なり。その道をもってせずして、これを得れば、処らざるなり」というのです。正しい道理、正しい道、これを歩んで、富貴、富と貴いと言われる尊敬を勝ち得ることは結構なことだ、しかし、もし、正しい道を経て富貴にたどり着くのでなかったら、そこで得たような富だろうと、みんなから尊敬、偉いと言われようと、こんなものは意味がないよ、ということを洪沢さんは言って、これを、「その道をもってせずして、これを得れば、処らざるなり」、逃げ出すよ、と言っているわけです。

結果論として、富貴を得たから偉いとか、そういう問題ではない、道を、道理のとおり、論語を守って一生懸命やりましたか、これが大事だよ、というふうに言っているわけがあります。論語が優先で、算盤はあとの話、結果論の話。彼はいろいろなところでいろいろなことを言っていますが、結果、もし富貴にたどり着けなかったとしても何の問題があるのか、論語を守った人生は素晴らしいじゃないか、ということを行っているわけです。これが僕は日本的な資本主義の原点だったというふうに思います。

では、どうしてその日本的な原点が、いまや「コンプライアンス」という名前になってしまったのか。これはあとで申し上げますが、バブルが原因です。日本のバブルというのは30年続きました。そのあいだに、やたら、富だ、金だ、これがすべてだ、という、まさに経済至上主義、利益至上主義みたいなものが日本中に蔓延いたしました。

その結果として、論語が大事なんだよという洪沢資本主義はつぶれてしまったのです。そうすると、ただ、金だ、金だということで、強欲、欲張っていろいろなことをやろうとする。そういう中では、まともな会社はなかなかつくれない。人間が大事だ、従業員が大事だと言いながら、ばしばしリストラをする。そして、その会社の中ではいじめがあったり、パワハラがあったり、あるいはセクハラがあったり、少しもまっとうではない、そういう社会と会社になってしまったということだと私は思います。

その結果、一生懸命コンプライアンス、コンプライアンスというのですが、どうなっているか。本当のコンプライアンスというのは、レジュメの1ページの「第2」の冒頭に書きました、Comply [コンプライ] というのは complete [完全な] と supply [提供する] が合体した言葉で、「完全なものを供給する、提供する」ということです。そういう意味では、会社というのは社会やユーザーの多様な要請を完全に受け入れる持続可能な組織構築の手法なのです。

ところが、そうではなくて、やたら細かいことばかり、マニュアルがどうなっていると、それこそ細かいことをいろいろ規制します。規制の固まり。でも、規制の固まりで本当にコンプライアンスができるか。コンプライアンスというのは、社会の要請すべてを受け入れて、インテグリティ [integrity : 誠実性] を持っている素晴らしい会社だね、組織だねと言われるためのものですから、小さい規制をいくら積み重ねてみても、個人の内発的な、自分の心根がそうでなければ駄目なのだと僕は思います。

そういう意味では、やはりコンプライアンスの履行はリーダーがトップに立ってやらなければいけないのですが、一体全体、東芝のトップにどんなインテグリティがあったのだろうか。粉飾決算をやれなんていうのは最低ですよ。しかも、それを「チャレンジ」という言葉でごまかしている。そういうものは大企業であっても駄目ですが、中小企業はもっと大変だろうなというので、これは「第4」のところでお話をするようにします。

そこで、インテグリティという話になると、大昔のことです、例えば、札幌農学校、“Boys, be ambitious” と言ったクラークさん。札幌農学校には女性はいなかったんですね。男性ばかりだから、ここの校則はただ一つ、“Be gentleman!”、これだけです。細かい校則を 30 条も 50 条も作るということはしませんでした。“Be gentleman!”、これだけでいいんだ、ジェントルマンでありさえすれば大丈夫だよ、これがクラーク博士の教えであります。

そして、リーダーには可塑性と敏感さが大事です。今、不祥事を起こしている会社はみんな何が問題か。僕は三つの問題点があると思います。20 年前から僕は言い続けていますが、駄目な会社というのは、一つは「前例踏襲」です。前からやっていたことを、いまだにずうっとやり続けようというのは駄目なのです。社会は変わっているのです。昔は、サービス残業をしてでも、何をやってでも、徹夜してでも働けばいいと思われていたのが、いまやそういう時代ではありませんよね。前例踏襲で昔と同じことをやっていると、その組織は滅びます。

当たり前です。ダーウィンだって言っているじゃないですか。生き残るのは一番強いものでも一番大きいものでもない、素早く変化ができる種、これだけが生き残れる。変化が大事なのです。そういう意味では、前例踏襲は駄目ですね。

もう一つは「横並び」です。隣の会社は何をやっているか、どう動いているか、同じ業界はどんなふうになっているか、こればかり見ている。そうすると、全部ヒラメですよ、横目で見ている。上を見ようもしないし、下を見ようもしないし、世界を見ようもしないで、自分たちの隣組ばかり見ている。これが「横並び」であります。

これは談合体質です。カルテルです。そこから少しもはみ出られない。かわいそうに、日本の企業がカルテルをやったというので、アメリカで今、刑務所に入っている人が 62 人います。何ですか。それは、カルテルは犯罪だからです。囚人はもっと増えるでしょう。

そういう意味では、横がどう動こうと、何をやろうと、自分の会社は正しいことをやるという、やっぱり論語、あるいは正義、そういうものをしっかりやらなければ駄目で、横並びでは駄目です。これが 2 番目。

3番目は何か。行政依存です。昔は行政が企業を助けてくれました。今はどうですか。基本的には助けてくれませんか。東芝だって経産省が助けてくれると思ったら全然助けてくれないじゃないですか。そういう意味で言うと、行政に依存してやっていこうと思っても、行政も、今の時代、誰のために動くかといったら、国民のために動くしかないのです。一部政治家の圧力があって森友学園みたいなことがあるかもしれませんが、それにしても、みんなからぼこぼこ言われたら、やっぱりみんな裏切って、「学校を認可しません」となってしまうじゃないですか。そういう時代に行政にすがると馬鹿馬鹿しい話です。

そう考えてみると、今起きているものは全部これなんです。電通の過労死問題、佐川の駐車違反身代わり出頭、ヤマトの巨額残業代未払い、文科省の再就職違法斡旋、全部昔と同じことをやっているのです。法律が変わってしまっているのです。解釈も変わっているのです。社会の風潮も変わっている。ここをしっかりと面倒みていくのがコンプライアンスでなければいけない、それは全部“Be gentleman!”に尽きるのです。

紳士がこんなことをやるか。過労死なんかさせるか。かわいそうに女性の新入社員が一生懸命歯を食いしばっているときに、意地悪な言葉を投げたり、そんなことできるか。大体セクハラなんかするのは日本の男じゃないよ。当たり前ですよ。

そういうことを平気でやっていて、そしてみんなリーダーたちは、失敗したときには、「自分は性善説だったからね」と言うわけです。そんなことはないです。性善説とか性悪説で人間が全部仕切れるなら簡単です。人間というのは、池波正太郎ではないですが、いいことをやりながら悪いことをやる。悪いことをやりながらいいことを考えて、いいことをやりたいと思っている。これが人間なんですよ。

私は、「性弱説」というのをとります。人間というのは、時として、目の前の小さな利益、怠け心、おごり、地位への執着、こういうものに惑わされる弱い存在である、だから性弱説でいきましょう。人間は弱いものだから何をしでかすかわからない。だから、全面的に任せて、お金を5,000万預けて、好きなようにやってくれと言われて、その5,000万を自分のポケットに入れない人は滅多にいないでしょう。僕だってわかりません。

ということは、人を使う人は、そういう金の出し方、見せ方をしてはいけないんですよ。そういう意味で言うと、ジェントルマンでなければいけませんよということを、しっかり言っていこう。ジェントルマンは人の弱さも強さもわきまえている人です。これをするのはリーダーの役割ですが、リーダーさえも、ジェントルマンでない。そういう意味では、「やらされるコンプライアンス」から「やる気の出るコンプライアンス」に変わっていかなければいけない。

そして、やる気の出るコンプライアンスでなければ、非常に変化が激しい今の時代に、会社をどう持っていくかということに敏感に感知して、リスクがどこにあるか察知して素早い行動をとることは不可能であります。まさに、コンプライアンスというのはリスクマネジメントですから、リスクベースアプローチをして、どんなリスクがあるかということ自分で判断できなかつたら、やらされても実際にはできないですね。

私はオリンパスの元社長のウッドフォード [Michael C. Woodford] さんに会ったことがあります。ウッドフォードさんは、オリンパスのあの粉飾に対して、敢然として、「自分はこれを隠しておくことはできない。社長は首になっても結構です、本当のことを言います」と言ってオープンにしました。「何であなたはそんなことができたんですか。日本は武士道の国だとかなんか偉そうに言っているけれども、何人もの日本人の役員がみんな必死になってこれを隠し通してきた。それにもかかわらず、どうして外国人のあなたが堂々と言えたのですか」と言いましたら、「家族に堂々と言えない秘密を持つくらいなら社長の地位なんか要らない。日本人がそうでないというのが、ほんとに初めてわかった。世界中、どこでもそうじゃないですか」。彼はイギリス人で、専門学校を出てオリンパスに入って、一生懸命イギリスの小さな子会社を大きくして、ヨーロッパで一番業績のいい会社にして、そこで、日本の本社のトップになってくれと言われて引っ張り上げられたんですね。その彼が何を考えていたか。「家族に堂々と言えないことなんかやっちゃ駄目だ」。当たり前で、昔だったら、日本では、「お天道様が見ているよ。家族に言えないようなことなんかやるんじゃないよ」、みんなそう言われてきたわけです。それがちゃんとウッドフォードさんにはあって、オリンパスのあんな立派な経歴の人たちの中には実はなかった。これは大企業でも中小企業でも同じでしょう。そういう文化がどんどんなくなってしまった。

今一番問題なのはデータ偽装です。うそのデータを会社のコンピュータにどんどん打ち込んでしまうのです。これが表に出てくると会社はどうしようもありません。いろいろありましたよね、くい打ちの偽装とか、JR北海道の脱線事故とか、みんなうそをついているわけです。線路の幅を測って1メートル何十何センチメートルとやるんですよ。本当は、誤差が、本来決められたところの幅よりも19mmずれていたら直さなければいけない、43mmずれていたら脱線する、こういう基準になっているのに、その基準を、うそをついて、39mmもずれているのに、「25mmです。19mmと若干の誤差の範囲内くらいです」、こういうふうにインチキなデータ処理をやっていたものですから、本当に脱線事故が起きてしまった。

データ偽装が怖いのは、事故が起きないとわからないということです。くい打ちのくいは足りなかった。岩盤に届いていない。でも、誰もわからないですよ。「届きました」と言われたら届いたと思うんですよ。だけど、実際には届いていないからマンションは傾いたわけでしょう。マンションを全部建て替えるといったら何百億になります、全棟建て替えるのですから。

それだけの損害が出てくるのに、やったやつは何人かで——でも、1人ではないです。何人かでこっそりと、ここはこんなふうにしておこう、ぴったり合っていたことにしよう、岩盤に届いていたことにしよう、これでやっていくわけです。しかも、やっているのは大企業の下請けではありますが、小さな下請けさんです。元請の大企業そのものがやっているわけではない。中小企業です。中小企業の人たちが、そこで、本気で、「俺たちは嫌だ。そんなうそのことは言えない」と言えるか。言えないですよ。

ですから、中小企業の問題というのは、二つの面があります。私は、第一は、一つの企業としての単位で考えること、もう一つは、上からの猛烈なプレッシャーが、大企業と中小企業・零細企業との二重構造、三重構造の中で出てくるという側面です。下請が大企業の指示にちゃんと言えるか。なかなかここは難しいだろうと私は思います。

レジメの「第3」は、日本の大企業はいつからガバナンスとコンプライアンスを失ったのか、ということについてです。日本の伝統をずうっと書きました。幕藩体制、これはいい点もあるし、悪い点もありました。いい点としては、老中に大目付を張り付けて見張らせた。あるいは、内部統制のために隠密やお庭番を充実させた。世界中に多くのお城がありますが、半蔵門、あんなものがあるのは江戸城だけです。半蔵というのは服部半蔵です。忍者の親玉ですよ。忍者の親玉をあそこに張り付けて、甲州街道を全部見張らせているわけです。そういう柔軟な発想。忍者だって上手に使えば、隠密として、情報源としてすごく役に立つ。情報を知らない幕府は弱いし、政治権力はもろい。だから、そこはしっかりやりましょう。まさに、コンプライアンスの原点は情報です。

そして、八代吉宗は、内部通報を活用するために目安箱を作りました。「目安箱」というのはなかなかいい言葉です。僕は、日本の企業がホットラインとかヘルプラインとか言う前に何で目安箱と言わないのかなと不思議でしょうがありません。江戸時代にすごいことを考えたじゃないですか。

そして、武家の社会では、「家名に恥じる事なきか」と、いつもぶったたかれるわけです。

商人も、「売り手よし、買い手よし、世間よしという、三方よしでいこうよ」というのが近江商人の原則になってくる。こんな商道徳は世界中であまり聞いたことがありません。「win-win でいこうぜ」というのはよくあります。でも、「win-win-win で社会まで引っ張り込んで、みんながよくなるような、そういう商売をやろうぜ」というのはなかったのです。日本以外の世界には僕はなかったと思います。日本には過去はあった。でも、今ありますか。怪しいものですよ。

財閥では家訓がありました。家訓は当主を縛ります。住友家家訓は「浮利を追わず」。バブルの利益を追い掛けては駄目だよというのに、家訓に反して住友銀行は大失敗して。僕の大学同期同クラスの、國重くんが一生懸命暴露本を書いて、だいぶ売れているようです。要するに、家訓を守らない、その人たちが何をしでかすか、恐ろしいようです。

庶民は、「お天道様が見ているよ」とずっと言いあってきました。

ところが、バブルの30年で全部これが崩壊しました。結果的には、論語も、道理も、あるいは、江戸時代から営々と築きあげてきた商道徳も全部塵芥に帰したわけです。もはや役に立ちません。

だから、コンプライアンスという、欧米からの装いをまったら、新しもの好きの日本人は緊張してやるのではないかと思った。確かに緊張しました。しかし、結果としては、本当の根幹を理解していませんから、枝葉末節の細かいところへどんどん、どんどん埋没していく。

果たして日本の自前の経営哲学はどこへ行ってしまったのだ。そういう時代の中で、大きいところも、小さいところも、みんなぐじゃぐじゃになっていった。さあ、中小企業はどうしましょうか。

大企業というのは、どちらかというと、大きな戦艦であったり、空母であったり、あるいはジャンボ機であったり、でかいですよ。でかいから少々のことであっても何とかできるのです。しかし、中小企業というのは、残念ですが軽飛行機です。セスナみたいなものです。風が吹けばふわっとあおられます。ジャンボ機は台風でも飛びます。

そういうふう to 考えてくると、コンプライアンスを中小企業が失ったら、あつという間に墜落します。だから、一生懸命、風向きはどうだろうか、台風はどこにいたのだろうか、今の天候で翼に氷が付いたりしないだろうか、いつも緊張してびりびりしながらやらなければいけないですよ。僕はこれが中小企業の特徴だと思います。

しかも、そこではほとんどがオーナー経営です。オーナーということは株主です。株主と経営者がイコールです。ガバナンスというのは、他人資本が、要するに、株主さんたちは経営者とは別の人であって、その株主さんが、いかに自分のエージェントとして業務執行する人たちをしっかりとコントロールできるか、これがガバナンスです。間接統治にならざるをえません。だから、独立社外取締役が大切なのです。

でも、中小企業はガバナンスがしっかりしているのです。なぜなら、会社が倒産して一番困るのはオーナーです。創業家です。その人たちは本当に真剣にやろうと思っています。だから、その人を支えてあげる人たちがいけばいいのです。

もともと愚鈍の人がトップに立ったらその会社は駄目ですから、軽飛行機で操縦士がとんでもないやつがいたらそれだけで駄目です。いくら計器を十分に備えても、そこに機関士が立派な人がいてもどうせ駄目ですから、これは早く逃げ出すしかない。馬鹿が経営しているときにはそれしかない、それが中小企業のいいところであり、悪いところ。その代わり、駄目な人がやったら、一番損をするのは創業家です。おじいちゃんがつくった、お父さんが守ってきた、孫がへぼだ、よってつぶれるわけですね。そんなにすごい軍資金があるわけではありませんから大変です。

そういうふう to 考えてくると、こういう企業は、トップがコンプライアンスを一生懸命やらなければ危ないということだけわかっていたら大丈夫です。いろいろなことを、みんなの知恵をもらって頑張っていこう、そして、マンパワーとスピードがなければ駄目だから早く動こう、早めに手を打てば、機首は持ち上がって飛行は安定する。当然ですよ。早く（手を）打てるかどうか勝負です。

そうすると何が問題なのか。中小企業こそ、先ほどご紹介した、9月に行われた第2回シンポジウムで私が発言したように、人材なんだよねということを真剣にトップは考えざるを得ない。うちは「中小企業で貧乏だから人はあまり雇えません。」たしかにそうかもしれません。だったら若い弁護士を1人雇う。給料が5倍も10倍もするんですか。若い弁護士を雇って営業をさせればいいじゃないですか。営業担当者として契約を作れば、法務な

んか要らないです。その人が自分で契約書を作ればいいんです。弁護士ですから簡単に作れます。そういう能力をなぜ活用しないのでしょうか。現に今、そういう中小企業がだんだん増えてきました。「企業内弁護士」といいますが、大企業ばかりではありません。そこで、社長の右腕になるような人が必要です。

私は、「獺祭」という酒を作っている、山口県の本当に山奥のほうの旭酒造株式会社の社長さんと 10 年来の知り合いで、彼は二つの問題で困っていました。何が問題か。一つは、山田錦という米がなかなか手に入らない。もう一つは、せっかく入った米なのに、杜氏が失敗する。彼は本気で考えて、杜氏ゼロの酒づくりにふみ切りました。全部科学的データ管理と、遠心分離器で調整していく。そういう杜氏ゼロのお酒づくり。中小企業ならではの工夫と割り切りです。今ではちょっと大きくなり世界ブランドになりましたが、本当に小さな酒倉で、「獺祭」というくらいですから、カワウソが魚を取って岸边に並べているような、本当にすごい山奥です。そういう企業は、私は中小企業の見本だと思います。

そして、これはワンマンですから、ワンマンの利点と欠点があります。利点は動きが早い。「よし、杜氏は全部首だ。遠心分離器でいくんだ。科学的計測でいくんだ」となったら、すぐやります。すぐやると見違えるように酒が安定します。日本酒の難しいのは、(単に)うまい酒をつくるのではないのです。いつもうまいと言われる酒をつくれるような安定した品質、これがつくれるかどうか勝負なのです。それを見事にやりました。そういう意味では、トップがするどい判断ができるという利点があります。

一方で、それを支える人は誰か。この人がいないと駄目です。いい技術屋をずいぶん呼びました。そして、科学的な計測がきっちりできるように、ワインも勉強しましたし、日本酒のよその蔵のことも勉強しました。その結果が今の「獺祭」になっているわけです。

そういうふうを考えていくと、中小企業というのは大いに可能性がある。ぜひ、スタッフにいい弁護士、いい会計士を入れなさい。本当に、単なる労働力としてではなくて、知的財産として、この弁護士や会計士を活用したらどうでしょうか。技術者でも営業マンでも少数精鋭でゆくべきです。

経営者として一番尊敬する人は誰ですかと聞かれたら、私は今でも「早川種三」という名前を挙げます。皆さん方はご存じないかもしれませんが、僕が 10 年間お仕えした、日本の会社更生の神様と言われる管財人です。

会社更生になったくらいの上場会社ですから、余剰人員がいるのです。ところが、リストラしたくないんだ、と、どんな人でもちゃんとポジションが得られるように、貧しいときには分かち合っても生きていこうよと、給料は下げても雇い続けます。業績が回復すればみんなに仕事が廻ります。

早川さんは倒産前の会計士や弁護士を全てクビにして、腕利きの弁護士と会計士を常に帯同しました。地元回りも、銀行との交渉にも、取引先との交渉にも助さん格さんと呼ばれるくらい一体となって行動したのです。

この管財人室長として、たった一人、早川さんの腹心の部下として雇って、引き受けた

更生会社に2人で降り立つのです。これだけです。この3人と早川種三のたった4人のチームで、何千億という負債を背負ってつぶれた一部大企業をいくつも立て直してきました。

そういうことを見ると、実は、中小企業と大企業は、あまり違いはなくて、本当に素晴らしい人材をそばに抱えて、速いスピードで判断をして乗り切っていけば、会社経営はそんなに難しいことではない。コンプライアンス、ガバナンスというのも口で言うほど面倒くさいことではない。みんながやる気になって、「俺の部署の心配事は何だろう、リスクは何だろう」、これを一人一人が真剣になって考えて、こういうアイデアがあれば乗り越えられる、ということをやっていたら、中小企業は全く怖くはない。立派な存在感を示すことができる。「獺祭」の旭酒造がそれを示していると私は思うのです。

そういう意味で、今日は、やる気の出るコンプライアンスをやれるのは、むしろ旧態依然たる大企業ではないかもしれない、中小企業かもしれない、そこがそれをやったら、大企業になっていくかもしれない。そういう期待を込めて、「やる気の出るコンプライアンス」をおすすめしました。ちょうど私の持ち時間30分を過ぎましたので、これをもって終了します。ご清聴ありがとうございました。

大澤 久保利先生、どうもありがとうございました。中小企業こそ真のコンプライアンスに一番近いポジションにいるかもしれない、という非常にご示唆に富むお話をいただきました。

昨日、DeNAの第三者委員会の報告が発表されて、社長さんがみんなの前で、「儲け主義だと批判されて大変深く反省しました」というコメントを出していましたが、今の久保利先生のお話が非常に心にしみるように思いました。