

## 【ディスカッション】

大澤 それではディスカッションに入りたいと思います。

今日の企画趣旨の説明の一番下に、「若干のエピソード」と書いてありまして、2点だけちょっとご紹介したいと思います。

私が弁護士として仕事をしているのは、主として中小企業に対するアドバイス等ですが、その1社に、「すろーかる」というフリーペーパーを出している会社がありまして、コンテンツが勝負なんですね。その会社では、コンテンツに関する著作権の問題とか、そのコンテンツが語っている内容の真実性というものに対して非常に神経を使っています。昨日、「儲け主義と言われて深く反省しました」と言った会社とは真逆のことを社長が常に言っています。

この会社は従業員十数名の、本当に小さな会社ですが、社長が常々、スタッフの人たちにコンテンツやその他色々なことについて、『あれ？大丈夫かな』と思ったら、すぐ大澤弁護士に相談しろよ』というふうに言っています。それが社長メッセージなんですね。そのために、私のほうに、スタッフの人たちから「今度こういうコンテンツを頼まれてやらなければいけないのですが、大丈夫でしょうか」という相談が恒常的にあります。

そういう神経を使っている会社ですから、コンテンツも非常に充実していて、非常に優れていて、それが一つのブランドを形成して、フリーペーパーの中でも非常に優れたものになっています。そういう例を一つご紹介します。

2番目に、大山泰弘さんという方ですが、『利他のすすめ』という本の著者です。大山さんは日本理化学工業株式会社という会社の代表取締役社長をしていらっしゃいます。この会社は、まさに中小企業で、大田区にある、黒板に書くチョークを生産している会社だそうです。

この会社は、従業員74名のうち55名が知的障害者ということで、知的障害者の雇用を推進し、かつ、企業理念としては、人の役に立つということが会社としては一番重要とされ、「利他のすすめ」という言葉をおっしゃっています。その精神でもって立派に中小企業を運営されていて、渋沢栄一賞という賞を受賞しています。

ですから、中小企業だからコンプライアンスはできないよということではなくて、まさにこういう精神を中核として立派に運営することが可能だということが実際に示されている思い、非常に感じ入ったものですから、ご紹介をさせていただきました。

それでは、残りは35分ですが、今日ご参集いただいたフロアの皆さんからご発言をいただきながら、ディスカッションをしていきたいと思います。ご発言に当たっては、一応、ご所属、お名前をおっしゃっていただきたいと思います。

それでは、皆さん、どうぞご発言をお願いいたします。

中里 私は小島武司先生（前桐蔭横浜大学学長・中央大学名誉教授）のゼミで大澤先生の後輩でございます。今、従業員 40 名ほどの金融系コンサルティング会社を主宰しております。銀行とか、証券会社がクライアントで、日々忙しくさせていただいております。今日は大変勉強になりました。ナカザトと申します。

高名な久保利先生に初めてお目にかかりました。今までメディアとか新聞等で拝見して、強面のイメージかなと思いましたが、優しい方で本当によかったと思います。

最近、コンプライアンスの問題にちょっと関心を持っていて、本日以外の講演会にも幾つか参加させていただいていますが、主催者の方々のカテゴリーによって結論もだいぶ変わってくるような気がします。今日は法曹関係の方ということで、後半部分の議論は、収益と正義のバランスにおいて、若干、正義のほうにウエイトが行ったところがちょっと気になりました。

最近では東芝とかDeNAとか、不祥事は絶えないわけです。もちろん、経営者が正義を無視して経営してらっしゃるということは絶対ないわけです。収益と正義のバランスがとれて会社が伸びていけばいいわけですが、株主のチェックとか、債権者のチェックとか、衆人環視の中で経営者はエージェントとして経営をしてらっしゃるので、もちろんいろいろなことを考えてらっしゃると思いますが、なかなか割り切れるものではないというところが難しいところではないかなと考えております。

つまり、事業会社がこういったセミナーを主催すると、どうしても正義のほうは目をつぶって、収益を出していくということを結論づけるようなことが多いと思います。もちろんそれはいけないと思いますが、だからといって、正義だけを前面に出していくのもバランスに欠いた議論になるのかなと思っております。

会社は、東芝もそうですが、最初は小さな会社から始まって、だんだん大きくなっていて、ああいった形になるわけです。DeNAのほうは事例としてはわかりやすいかもしれませんが、南場智子さんが会社をつくったばかりの頃は、もちろん風通しがいい会社でしたし、皆さんが、知性を合わせて、もちろん正義の下に収益を上げていこうということが議論としても共有化されていたと思いますし、実践もされていたはずで。

ところが、だんだん会社が大きくなって、多分DeNAは1,000人以上の会社になっていると思いますが、そうなりますと、創業者の理念とか、思いとか、正義感へのアプローチがだんだん薄れてきてしまって、今回のようなこと。今回の件は、守安（功）社長の、「まとめサイトについての売り上げのプレッシャーが強過ぎた」というコメントが昨日の新聞に載っていましたが、違反をしてまでも売り上げを伸ばしてほしい、利益を伸ばしてほしいということを求めたはずはないわけです。

ところが、その思いが、だんだん下のほうに、現場のほうに行くに連れて、計数至上主義というか、売上至上主義になっていってしまった。そういう結論ではないかなと思って

中小企業が大企業になっていくに連れて、事例に出ているような会社だけでなく、どうしてもこの問題は共通した問題になってくると思います。

一方で、トップの、数字を上げてほしい、収益を上げたいという思いを、中間管理職とか、その他の幹部が共有して現場にうまく下ろしていくという作業ができないと、これは会社の経営が非常にうまくいかない形になってしまふ。

先ほど熊田先生から石田三成の話が出ましたが、私の解釈は、豊臣秀吉と石田三成は、ミラーの関係だけでなく、豊臣秀吉の、こういうふうにしたいというコンセプトを、石田三成が具現化していく役割、まさに番頭さんとして幹部の方々に指示を具体的に出していく立場だったのではないかと思います。

そういう方がいると上はうまくいくわけですが、そういう方がいないと、どうしても、先ほど宗貞先生のお話にもありましたが、単なる烏合の衆になってしまう。この石田三成みたいな人を、どのくらい育てていくかということが、中小企業から大企業にうまく成長していくステップの条件になるかと思います。

ここに多分わながあって、石田三成みたいな人が多くなり過ぎてしまうと、現場主義の方ではなくて、官僚というか、民間企業であれば「民僚」みたいな方が増えてしまつて、社長の思いをうまく伝えられなくなる。「本当は数字がほしいのだけれども、違反はしないでね」という思いが、「数字だけ上げてね」というふう現場のほうに行ってしまう。これがコンプライアンス違反というか、今問題になっている不祥事の根元的な問題ではないかと私は考えております。

経営企画部とか、秘書室とか、そういう大企業のエリートが集まるところは石田三成型の方がどうしても多くなつてしまひます。そうでないと、そういうエリートになれませんので。このバランスが難しいと思つています。

お聞きしたかったのは、中小企業から始まつて大企業になっていく過程で、どうしても、社長の思いを現場に伝える民僚、官僚的な人材を育てていかなければいけない、これは大きな条件だと思ひますが、これと正義とのバランスをどう考えるか。

東芝の例は、先ほど久保利先生から、『「チャレンジ」という、会長、社長の言葉が現場に伝わる時に不祥事になつてしまつた』というお話がありましたが、私は、東芝の元トップの方々は、最初に「チャレンジしろ」と言つたときは粉飾決算をしろと思つたわけではないと思うのです。なんとか頑張って今期の数字が目標どおりにいつてほしいという思いで「チャレンジ」と言つたと思うのです。それを、おそらく民僚、官僚の方が、社長の思いを押し量つて、忖度をして行動したことによつて、このようなことになつてしまつたのではないかな、と。

もちろん、プレッシャーが強過ぎたことによつて、そういったことを誘発したことは否めませんが、性善説ではないですが、大企業のトップの方々というのはお気の毒かなと、今の状況としては考えています。

民僚、官僚を育てなければいけないという中小企業から大企業になっていく条件と、正義とのバランスをどうとっていくべきか、というところを、ご意見をお伺いできればと思います。

大澤 どうもありがとうございました。今日初めて生の久保利先生にお目にかかって感動したということですので、久保利先生、ぜひよろしく願いいたします。

久保利 ご質問ありがとうございます。僕が渋沢栄一の話をしたときにいらっしゃらなかったようですね。要するに、この『論語と算盤』というのを、「正義、あるいは倫理というものと、算盤勘定、金勘定を、車の両輪のように考えては絶対に駄目だ。正義、すなわち論語という倫理をしっかりとやって、そのうえで収益が上がるものは、その収益は立派なものだからいい。逆に、金、金といってその金が得られたとしても、論語を守っていないような収益は何の価値もない」というのが渋沢資本主義でありました。

一方で、バブルのときには、「金こそ大事だ。金がないような正義はとる必要はないし、意味はない。金が来るもの、それこそが正義」というふうに思った。それによって、「まさに幕末に生まれ、日本の資本主義の原点をつくった（渋沢栄一の）渋沢資本主義は、バブルの30年で完全になくなった。だから、いまや論語に戻ることもできず、武士道に戻ることもできず、コンプライアンスというのを、やむなく、輸入品として、今、代替作用としてやっている」という趣旨のことを申し上げたんですね。

僕は50年近く弁護士をやっていますが、少なくとも、正義と金とバランスをとってうまくやるのが一番だということを言った人で一級品の経営者になった人に会ったことはありません。メディアスホールディングスの社長さんではありませんが、「正義か金かといったら正義に決まっているじゃないか、金なんか取るな、馬鹿者」というのが、基本的な、綺麗事ではなくて本当の経営者根性です。

ただし、おっしゃるとおり、「いやいや、そうはいつでも、資金繰りが苦しいし、金が欲しい」と思うことはない、とは言えません。しかし、そこで正義を曲げて金を取ったら、もう自分の経営者としての人生はない、というくらいまで、実はしっかりした骨を持っていると思うのです。いくつかケースをとり上げてみましょう。

増資インサイダーというのが、僕が辞めたあとの野村証券で発生しました。すなわち、増資をするだろうという会社の銘柄を外資系投資ファンドに教えて、教わった投資ファンドは空売りをした。増資をすればダイリューション[dilution]が起きます。その株を空売りして、安くなったところで買い戻しをすると必ず利益が出ます。

そのときに、何でそんなものを教えたのですか、ということに対して、野村の営業セクションの人間が、「それを教えると、そのファンドの空売りも野村証券を使ってくれる。売ってしまったものを買い戻すときも使ってくれる。それ以外にも、増資の問題ではない、

いろいろな取り引きで野村を使ってくれる。だから、とてつもない収益の根元になるのでこれをやったのです」ということがあとでわかるわけです。

私は、この事件が発覚したころ、野村証券を辞めて東証の役員になっていましたので、そこの社長に「野村証券はあんなことをしていましたが、どういうふうにお考えになりますか」と言ったら、「そういうときに社長は、『そんな金、そんな利益は要らない』というメッセージをちゃんと出さなければ駄目だ。専務だとか担当部長が、という話ではない。『そんな金は要らない』とはっきり言うのが社長の役割で、今の社長は残念だがそれはできなかったんですね」とおっしゃいました。

ところが、あとでわかったのは、実は、野村の社長は知らなかったわけです。「社長にも内緒、これはもっと悪いよ、社長にそういうことを言わないでやるような風通しの悪い会社は大変なことだ」と私も心配をしました。

東芝で問題になっているチャレンジという言葉は、確かに土光さんも使ったという話がありますが、「チャレンジ」という言葉は、本来は努力をせよという意味なのだと思います。

しかし、そのチャレンジに「必達」というのが付くと、これは粉飾なんですね。「必達」と言われたら、それを守れなかったら、そのチャレンジが成功しなかった場合にはおまえは首になってしょうがないよ、という話ですから。そうすると、「チャレンジ」と「必達」、必ず達成せよというのがセットになったときに、受け手のほうは、これは粉飾せよという命令だと受け取るのが当たり前だろう。

そういう意味で言うと、僕は、やっぱり綺麗事ではなくて、本気でビジネスをやるといのは、論語をまず全うして、それを守った上でその道によって収益を得に行く。収益を得るために努力をするのは大事なことですが、それは、正義とのバランスとか、本来の道理であるインテグリティとバランスで収益を考えるとということでは、私はないように思います。倫理が先行するのです。両輪ではありません。僕の経験から言うと、50年間弁護士をやって見てきた立派な人というのは、そこは譲らなかったのではないかと。逆に言うと、そこを譲ってしまった人は、大体、熊田先生の手にかかって葬られていっているというのが実態ではないか、というふうに僕は思います。

熊田 久保利先生のお話に尽きていると思いますが、正義の捉え方といいますか、正面切って「正義」というと、いかにも杓子定規的で、綺麗事みたいな捉えられ方をしますが、その中身をよくよく考えていただきたいというところがあります。

今日もお話ししましたが、進む道に対してどれほどリスクがあるかというのを、その会社だけではなくて、自分個人なり、自分の家族を含めて、突き詰めて考えたうえで選択しているか、ということです。

一般の企業は、大・中・小、どこでもそうだと思いますが、正義を踏みにじるつもりはもちろんないと思います。正義の捉え方というか、その中身をどれほど突き詰めて考えた

うえで選択肢をとっているかどうか。このところのバランス感覚を、まさに感じ取れる、あるいは実践できる人材が必要であって、そこには、いろいろな経験を積んだ弁護士が、一つの有力なツールといたしますか、存在としてあり得るのではないのかと考えているところです。

大澤 どうもありがとうございます。非常にコアな議論だったように思います。正義と収益を天秤にかけてバランスをとるということではなくて、正義が土台にあって、その上に収益がくるという構造ではないのかなと感じます。どうもありがとうございます。

それでは、ほかの方々はいかがでしょう。

山本 初めて参加させていただきます、ソーラーフロンティアという会社の法務を担当しています山本信秀と申します。よろしくお願いします。

ソーラーフロンティア株式会社は太陽光（発電）のパネルを製造して販売している会社で、法務は6名おります。（従業員数は）1,000人ですから中小企業ではありません。ただ、私の法務経験は18年ぐらいありますが、ほとんど中小企業でした。

2年前に株式会社商事法務が出した『会社法務部【第11次】実態調査の分析報告』がありまして、そこで編集委員を務めさせていただきました。その中に興味深い分析がございましたので、披露させていただきながら、質問させていただきたいと思います。

法務部門は大体伸びてきていまして、対象が1,000社ぐらいある分析の中で、法務部門を持っている会社の（法務部門の）平均（人員）は8.8名。少数の法務組織、これは中小企業だと思いますが、大体2.5名。一方で、中小企業自体が中小企業の定義はありますが、中小企業自体がどのくらい、ある一定の法務部門の団体に所属しているかということ、50%ぐらいです。

先ほど来パネルで出ていますが、コンプライアンス、法務といったら大企業というイメージがありますが、企業の数でいうと、実は、大半は中小企業という実態がございました。

その中で、大企業より小規模法務が特に劣っている内容を分析しておりまして、幾つかございます。一つは社内弁護士の獲得優位性、経営陣への働き掛け、経営陣からの相談頻度、他部門との連携、これがないということです。

そういった「ない」といった中で、今日は、非常に貴重な企業内弁護士の先生方がここにいらっしゃるというふうに、拝見、拝聴しておりました。オーナー系が多い、オーナー系でなくても中小企業の中において、経営トップのマネジメントに、そういったご自身が思うコンプライアンスを導入していく工夫みたいなものがありましたら、一つ二つぜひここでご紹介をしていただきたいと思います。

工夫というのは、「すぐ聞いていただける企業なのでいいですよ」という企業であれば、それはもちろんいいですが、資金繰りに目が行くというような中小企業であれば、お三方の存在が光っていく。これから価値を向上させていこう、ご自身のキャリアと、それから

企業を向上させていこうという中において、経営者に対して、先ほど言った、大規模の法務よりも小規模の法務が欠けているところについて、どういった工夫がされているか、ちょっとお伺いできればと思います。

大澤 ありがとうございます。小規模の法務の問題点として、経営陣とのあいだで直接何かをアドバイスするとかいうようなことが、なかなか行われてないのではないか。あるいは、他部門と連携をするという面で少し力が足りないのではないか。そういう中小企業、あるいは中小の法務の実態がある中で、社内弁護士として、そういう課題について何か工夫できる場所はありますか、というご質問かと思います。まず中村さんからお願いできますか。

中村 社長と、そういったコンプライアンス活動とか遵法というところであまり対峙したことがないといいますか、弊社の社長は、先ほど申し上げたように、ドコモの子会社のマネックスから出向して来られている社長というところで、ご本人自身の遵法意識はある程度高くて、何かあれば親から怒られるという意識も大変強い中でやっておりますので、純粹なというか、個人株主で、オーナー企業でといったような会社に比べると、法務の担当者としては大変風通しがよく、やりやすい環境なのかなと思っております。参考になるエピソードをちょっと考えさせていただきたいと思います。

大澤 中田さん、お願いします。

中田 私が前に勤めていた会社はオーナー企業ですので、経営者の力は非常に強かったのですが、やはり経営者も人間なので、ものの言い方があると思います。悪いところを単に「悪いです」といって指摘するというのも一つあると思いますが、それだとやはり経営者はなかなか納得しないのではないか、ものの言い方というのは一つあると思います。

あとは、資金繰りに目が行きがちというお話もありましたが、例えば、コンプライアンスを、しっかりしていくと、こんなにいいことがありますよ、というのを数字で示すというのは一つあるのかなと思います。数字で示して、こんなにプラスがあります、逆に、これを守らないと、数字としてこういうマイナスがあります、ということをはっきり示してあげると、それは客観的な根拠になりますので納得しやすいのではないかなというふうに考えます。

大澤 ありがとうございます。宗貞さん、お願いします。

宗貞 何か工夫というわけではないですが、私がどういうふうに行っていたかなと思い返しますと、先ほどの私の話、自分の考えを伝えるためにはコミュニケーションをとる、と行ったことでしょうか。

私が社内弁護士として入って、最初はやはり、「先生、先生」とか言われるわけです。「いや、そうではないですよ」ということをわかっていただくといえますか、同じ社員ですというところをまずわかっていただく。そういったこととか、「私も人間ですよ。同じように、つらいこともあれば、わからないこともありますし、悩みも持っています。そういったものをみなさんと共有したい、ないしは、共有しているのです。私も私なりに考えます、一緒に考えましょう。」、そういった姿勢で日頃接していくことは、いわゆる人間関係の構築としてよかったかなというふうには思っています。

大澤 ありがとうございます。あれ？ 最初、「先生」と言われましたか。僕は、「先生」と言うなと言っておいたんですが。

宗貞 社長は確かにおっしゃらなかったですね。それ以外の方々からは、みなさんではないですが、とくに事業会社の方々から、最初はやはり「先生」と呼ばれました。2年目以降は、みなさんから「宗貞さん」とか、あだ名で「宗ちゃん」とか、そういうふうに呼んでいただけるようになりました。

大澤 わかりました。どうもありがとうございます。私は修習を修了して直ぐに日本IBMの社内弁護士になったのですが、あそこは、社長でも、一番下っ端の私なんかでも、お互いに「さん」付けです。私は社長のことを「椎名さん」と言う、椎名さんも私のことを「大澤さん」と呼ぶ、そういう文化がありました。それはすごく大事なことだと思っています。

ほかのロースクールでも私の授業の受講生が社内弁護士になった人があって、たまたまその人の結婚式に呼ばれて行ったときに、上司の方があいさつで、「〇〇先生」と言ったものですから、次の番の私が祝辞を言うときに、「絶対、先生と呼ばないでください。お互いに『さん』付けで呼ぶのが一番いいのではないのでしょうか」なんて言ったのですが。それは、工夫としてはすごく大事なことではないかと私も思います。山本さん、よろしいでしょうか。

あと5分ございます、どなたかほかに、コメント、ご質問等ございませんでしょうか。いかがですか、ぜひお願いしたいと思います。

アベ 私は、株式会社共立メンテナンスという会社に勤めております。私は、法務の担当、あと、人事のほうに勤務していますアベと申します。本日は貴重なお時間をありがとうございました。



前の質問と比べてかなり質が落ちる質問とは思いますが。今日、いわゆる企業内弁護士という立場の人に初めてお会いしました。当社はまだそういったことはやってないのですが、すごく単純に考えて、企業内弁護士はどうやって採用すればいいのか。

通常、人事のほうで求人活動とかやるのですが、弁護士の方とお会いする機会が全くない。私は今法務も担当しているので、当社の顧問弁護士との接点はあるのですが、先ほどおっしゃった、「先生」という立場でしか、ものが言えなかったものですから。

社員として入っていただくとして、人事の立場で考えると、法務担当というよりも法律に強い社員というような形で社内でも活躍していただきたいと思ったり、ゆくゆくは、法務担当を目指していただくというよりも、その一つの事業分野の責任者を目指していただくとか、そういうような活躍を人事の立場からすると期待するところもある、というふうないろいろ考えました。

そういう意味で、企業内弁護士ということ、あまり固く考えずに、普通に社員を採用するのと同じような考え方で、どうやって導入していけばいいのかということをお聞きしたいなと思います。

大澤 ありがとうございます。とても大事なテーマだと思います。さっき、中村さんが途中で。何かアイデアがありますか。

ぜひ、桐蔭法科大学院のほうに声をかけていただければと思います。今日はたまたま3人ですが、ほかにも社内弁護士になって活躍している人がたくさんいます。

中村 弁護士を活用というところですが、私の弁護士になってからの経歴はまだ。まだといっても5、6年は経っていますが、経験という意味では、社外の先生方と協力しながら解決していくという意味では、外に先生がいればいいじゃないかということも考え方としてはあるかと思っています。

しかし、社内ではできないこととか、気付きとか、ルールを構築していくとか、そういったことを普通に法務部員としてやっていく人材として期待されている部分があるのかなと思っております。「先生」とはもちろん私も呼ばれてないです。

私が企業に入ったときは、普通に、インテリジェンスとか、リクルートとか、そういったところに転職希望ということで登録をしたところ、いろいろな代理店さんに紹介が行って、興味を示した会社さんからオファーが来るという形を経ましたので、普通の採用活動というところで、弁護士資格とか、ほか、大学院卒とか、希望という形でやれば引っ掛かるのではないかなと思います。

大澤 中田さんも、いきなり法務的なことではなくて、ほかの経験もされたのですよね。

中田 私は、前職では1年間マーケティングを担当しまして、そのあと1年半、法務（部門）で契約書の作成等々やっていました。今の会社でも、半年ほどお店で働いたあとで法務に入っているという経験があります。

転職したときに使ったのは、日弁連でやっている「ひまわり求人求職ナビ」です。日弁連にそういうサイトがあるので、そこを見ている方はけっこう多いのではないかなと思います。

大澤 社内弁護士のマーケットで、ジュリナビなど、紹介活動をやっているような組織はけっこうあるんですね。そういうところに手を伸ばしていただければ、いろいろチャンスがあると思います。

それから、久保利先生がおっしゃったように、社内弁護士を1人雇えば何人分かの仕事をするのは間違いないと思いますので、ぜひ、前向きに検討をお願いしたいと思います。と、つい営業をしてしまいました（笑）。

今日は、「中小企業とコンプライアンス」ということで、多角的にいろいろな議論をし、また、フロアにご参集いただきました皆さんから、貴重なご質問や指摘をいただきました。これをこれからの検討のきっかけにしたいなと思います。

引き続き、私ども桐蔭CRECではいろいろな企画をしたいと思います。また皆さんからご意見をお寄せいただきながら備えていきたいと思います。引き続きどうぞよろしくお願いたします。本日はどうもありがとうございました。

久保利 ありがとうございました。