

訴訟社会における  
企業のリスク管理のために

平成9年6月

社団法人 京都経済同友会  
経営問題研究委員会

## はじめに

平成7年の3月、当時の国際問題研究委員会の最終委員会の席に、東京から弁護士の石角完爾氏を招いて、アメリカにおける訴訟問題の状況についてじっくりとお話を伺う機会があった。

日本の常識ではけた外れに法外とも思える賠償金額の訴訟が、アメリカにおいては日常茶飯事のごとくに起こっている現実を知り、愕然としたのを今も鮮やかに思い出す。特許権や著作権の侵害、セクハラ事件などで国際訴訟になった事例を新聞紙上で目にするのが最近とみに顕著になったと感じるのは私一人ではないだろう。

政治・経済の世界のみならず、これだけ身近な日常生活のところにまで諸外国との関わりあいが増えてくると、京都の地方企業といえども、たとえ訴訟にまでは至らなくとも外国とのトラブルにいつ巻き込まれてもおかしくはない。また、国内においてもPL法や株主代表訴訟にみられるように、国際基準に合わせた法律の改正や施行の動きが目につく昨今である。

いざトラブルに巻き込まれたらどうするか、またトラブルに巻き込まれないためにはどうすれば良いのか、さらに経営戦略の一環として法を有効に使えないものか——こんな思いからとびっきり上等の専門家である久保利英明弁護士を口説き落として、2年間にわたる当委員会のアドバイザーをお引き受けいただいた次第である。

「訴訟社会における企業経営とリスク管理」を統一テーマに、その時々々の旬のテーマを織り込みながら、久保利弁護士には毎回東京からお越しいただいての委員会であった。毎回多くの参加者を得て開催できたことは、会員への啓蒙の観点からもたいへん意義深いものであったと考えている。本シリーズの勉強は近い将来、必ずや役立つ場面が来るものと確信している。

最後に、委員会で活発に論議を盛り上げていただいた会員諸氏をはじめ、お世話をいただいた担当幹事やスタッフのみなさん、そしてなによりも貴重な時間を割いて2年間にわたりご指導いただいた久保利弁護士に対して、ここに改めて衷心より感謝申し上げます。

平成9年4月  
経営問題研究委員会  
委員長 田中 義雄

# 訴訟社会における 企業のリスク管理のために

## 目次

はじめに .....	1
いまなぜ、企業にとって法律・法務が問題になるのか ——2年間の活動を振り返って.....	3
研究委員会での講演要旨 .....	5
第1回 経営と法務問題 講師 久保利 英明 氏	
第2回 多面体としてのPL訴訟——その戦略性と諸相 講師 久保利 英明 氏	
第3回 昨今の金融不安をめぐる法律的・経済的諸問題 講師 久保利 英明 氏	
第4回 最近の事例に見る役員の責任——塀の内外・海の内外 講師 久保利 英明 氏	
第5回 マルチメディアと日本経済、そして著作権 講師 久保利 英明 氏、松田 政行 氏	
第6回 中国の法律状況——日本は法治、「中国は人治」は本当か？ 講師 久保利 英明 氏、射出矢 好雄 氏	
第7回 企業経営とリスクマネジメント 講師 久保利 英明 氏	
第8回 労働問題とリスクマネジメント——セクハラ根絶への道 講師 久保利 英明 氏、山田 秀雄 氏	
第9回 事業承継はなぜ失敗するか 講師 久保利 英明 氏	
第10回 企業リストラとリスクマネジメント——具体事例とその対応 講師 久保利 英明 氏、山崎 和義 氏	
第11回 訴訟社会と企業のリスク管理——2年間の総まとめと今後の展望 講師 久保利 英明 氏、佐藤 正謙 氏	
スタッフ座談会 .....	12
活動状況 .....	22
委員名簿 .....	23

# いまなぜ、企業にとって法律・法務が問題になるのか

## 2年間の活動を振り返って

アドバイザー 久保利 英明 氏  
森綜合法律事務所 弁護士

日本をめぐる最近の政治、経済、社会の環境変化は、一面では幸せとはいえない状況を日本経済にもたらした。このように大きく変貌する社会のもとで、経営問題研究委員会ではこの2年間、タイムリーな話題を、あるいはこれから発生するであろう事象の予見を含めて、考察・分析してきた。リーガル（法律上の）問題が経営にどのように関わってくるのかを、先見の明をもって取りあげることができたと自負している。

しかしながら、リーガルな問題がこれほどマスコミを賑わせる時代になるとは、想像していなかった。最近のそのような事例をもとに、リーガルな知識や対応の重要性を、ミクロの視点では事業承継、相続、遺言などをもとに検証し、マクロ的には世界における日本の法制度の位置づけを、中国やアメリカなどとの比較をとおして研究・分析した。

### 国家資本主義から脱皮する 試練の時期にある日本

現在、日本の未来がどうなるのかが、大きく取り沙汰されている。わずか10年前の1980年代は、日本はすごいぞ、アメリカはもうだめだといわれた時代だった。しかしいま、アメリカは再びその底力をみせつけている。いまは、そういう変革の時代にある。

なぜ、このような事態を日本が迎えることになったのか。かつてのようなキャッチ・アップの目標を失ったことが、その原因ではなかったか。目標を追いかけるときは、これまでの日本の仕組み・体制は悪くなかった。すなわち、優秀な官僚が目標を外国に求め、それを実現するにはどういう道が最短距離で効率的かを見極め、この方向に進めと、その道をつっ走ってきた。日本の企業を横並びにした、いわゆる「護送船団方式」である。日本はいわば、国家主導型、官僚主導型の「国家資本主義」の国だったのである。

じつは、中国が進めている改革開放路線は、日本の手法と類似している。共産主義的国家体制における資本主義経済の導入の方式として「護送船団方式」、つまりは「国家資本主義」が適切だとの判断が中国にはあるのではないか。この意味でも、日本は民主主義体制下での経済開発に取り組んできたというよりも、ある面で共産主義的な国家資本主義の道を走ってきたといえるのではないか。法律の多くもまた、共産主義的性格を帯びている。

### 国家支配の道具としての規制 が緩和されるのは自然の流れ

この50年間、日本はうまくやってきた。しかし、いまや日本にモデルはない。自ら進むべき方向を模索してゆくしかない。

その方向の一つが、規制緩和（ディレギュレーション）である。「ディ」というのは、「しない」という意味で、本来は規制をなくす、規制を廃止することである。つまり、自由競争を前提として、その結果、社会に害毒を流した場合には、これを処罰するというものである。事後的にその責任を追求し、制裁するものである。これは、典型的な司法の業務であり、基本である。

これに対して、日本はこれまで、社会に害毒を流さないように、法律で規制によってあらかじめコント

ロールしてきた。国・官僚が、民間の活力を規制しながら、企業や国民がどう走れば効率的かを指導する——いわば国家が国民や企業活動を支配する道具としての性格を備えた法律であった。

ある時期は、この機能には効果があった。とはいえ、いまの日本は官僚自身が目標を見失っている。国家による規制としての法律は、しだいに意味をもたなくなることは明白である。逆に、大雑把なルールのもとに自由に競争させて、結果として社会に害毒を流した行為を司法的に制裁することになるのが規制緩和である。

### **小さな行政・大きな司法の時代が到来する**

法律の概念はかなり変わるようになるであろう。すなわち、これまでの日本は、法律が与えられ、法律に基づいて規則ができ、それをさらに細かくした行政指導があり、これに従っていれば問題はなかった。しかし、今後は自由であるかわりに、自己責任が問われることになる。あとでペナルティを受けないように自ら判断しながら進まなければならない。その意味で、行政は小さくなり、逆に司法が大きくならざるをえない。そうでないと、日本は沈没するしかない。

経済目標や国家のあり方として、アメリカはモデルにならないとはいえ、行政が小さくなって、司法が大きくなるという点では、アメリカ的なタイプの国家になってゆくであろう。追いつくべき対象・モデルがなくなった時代では、結果的にアメリカ的なやり方になるしかないのである。アメリカはこの50年間、自分の力でモデルとなるべく走ってきたからである。

この点で、この2年間はまさに司法が変質してゆく、司法の意味づけが大きく変わるターニングポイントではなかったか。21世紀にむけて、この彩りはますます強まるであろう。

### **司法の国際標準化のなかで、行政が準司法的機能を強める**

日本の企業経営のあり方については代表訴訟が、大きなインパクトをもつことになるであろう。あるいは、日本独自の会計基準も、経済のボーグレス化が進むなかで課題となるであろう。経営内容を判断する会計基準だけに、標準化は大きなポイントになるであろう。日本の会計基準と国際基準とのハーモナイゼーションが必要になるであろう。独禁法の基準などにおいても、日本の行政自身は変わらざるをえないであろう。

行政が縮んで、司法が大きくなる流れは、行政官僚自身も敏感に捉えている。行政委員会という準司法機関といわれながらこれまでは行政のふりをしてきた公正取引委員会にも、司法的機能を強化しようとする態度がうかがえる。この動きは、独禁法運用の流れがどのようなようになるのかの問題をはらんでいる。縄張り意識の強い日本の行政官僚の動きからは、行政権限を裁判所、検察庁などの司法に渡さないぞとの防御意識がうかがえる。行政が準司法的機能を発揮する流れになってゆくことは間違いない。

### **訴訟社会への道を歩みはじめた日本**

このようななかで、日本も訴訟社会への道をたどることになるであろう。民事訴訟法が改正されて訴訟のスピードが求められ、あるいは弁護士の増員が必要となる。

このように司法のパワーが強化されることは、法務に十分な配慮をする企業にとってはプラスになる。しかし、消費者対企業、被害者対企業との関係では、企業にとってかなり厳しい切り口が出てくることになるであろう。企業が法律・法務に大きな関心を払うべき時代が到来しているのである。

## 研究委員会での講演要旨

平成7年7月14日に第1回委員会を開催した経営問題研究会は、平成9年2月6日の第11回委員会をもって終了した。以下は、ほぼ1年半にわたって開催した委員会での講演と議論の概要である。

### 第1回委員会

平成7年7月14日

## 経営と法務問題

講師 久保利 英明 氏

「法務」と「経営」とは、遠い位置関係にあると思われがちである。しかし、企業は多くのリスクに取り囲まれた環境で活動しており、そのリスクは常に法律問題のかたまりである。法務とは、すなわちリーガル・リスクマネジメントである。

第1回はとくに間口を広げて、「葬式法務」、「臨床法務」、「予防法務」、「戦略法務」の四つの切り口からお話する。

葬式法務とは、取引先企業の倒産や子会社の円満閉鎖策等に関わる法務を指しており、事例としてはもっとも多い。再建を目指した会社更生の手続き方と破産という形での清算方とに分かれる。これまででいちばん壮大な葬式法務は、住専処理問題であろう。処理方を誤れば、日本の葬式にもなりかねない。

臨床法務は、訴訟に巻き込まれたときの対処方法を指している。わが国の訴訟制度の実態は、遅い(時がかかる)・高い(費用)・マズイ(非効率的)といわれ、一般にマイナス・イメージを与えている。そこに弁護士役割があるが、最近は企業のマスコミ対策にも弁護士の出番が多くなっている。さらに、会社役員が代表訴訟に巻き込まれた場合の対応策等についても、日ごろからの準備が必要である。

予防法務は、訴訟に巻き込まれないために、なにをすべきかとの観点から考えるものである。たとえば、「PL法」が施行されたが、訴訟を受けないための施策を勉強することも価値がある。契約書の読み方・作り方もしかりである。とくに日米の比較は興味深い。

戦略法務は、契約や法令を経営に積極的に生かすことであり、法律を道具として駆使する、いわゆる米国的経営に学ぶものである。

### 第2回委員会

平成7年9月18日

## 多面体としてのPL訴訟 ——その戦略性の諸相

講師 久保利 英明 氏

### 1. 臨床法務としてのPL問題

今般のPL法施行に際して大議論となったのが「過失の推定規定」である。被告が過失推定を反証できない限り不利になるという規定であるが、結果として今PL法には取り入れられなかった。

松下テレビ発火事件判決は、PL法施行以前(平成6年)にもかかわらず「過失の推定」を認めて原告有利の判決を出した点で、PL法を先取りした判例として知られる。これは、裁判官の自由心証主義に基づく判断である。すなわち、PL問題はPL法の議論だけでは実体が見えてこない。むしろPL法施行に際しての裁判官の心証の変化によるところが大きい。その意味で、企業が訴訟でがんばるのは得策ではない時代がきている。予防法務、戦略法務で処理すべく、早く手を打つべきである。

### 2. 予防法務としてのPL問題

いちばんの策はPL保険。加入したほうが安全ではあるが、それですべてが解決できるものでもない。欠陥品をつくらないための設計、開発、製造段階での社内のしくみづくりや法務部門の充実が望まれる。また、製品の指示警告表示等にも目配りが必要である。米国におけるPL訴訟のほとんどがこれに関係している。

### 3. 戦略法務としてのPL問題

現在の学説通念では、製造物責任防止対策(Product Liability Prevention)は、次の二つの側面をもつとされている。製品安全対策(Product Safety)と製造物責任防御対策(Product Liability Defense)である。とくに後者は、指示警告表示や証拠開示、文書管理テクニック等の観点から重要である。

#### 4. PL訴訟と国際比較

弁護士の数(米国:90万人、日本:1.5万人)、陪審制度の有無、訴訟印紙額(米国:100\$,日本:訴訟額の0.5%)、訴訟制度の改革(米国:公正製造物責任法、民事司法改革法の成立、日本:民事訴訟法改正)等で比較できる。現実の訴訟の行き詰まりに対する対応では、米国の民営型訴訟処理専門企業の活躍に対して、日本では行政型の紛争処理機構での対応が目だつ。

#### 第3回委員会

平成7年10月25日

### 昨今の金融不安をめぐる 法律的・経済的諸問題

講師 久保利 英明 氏

\*最新の金融をとりまく問題について、いわば葬式法務の一側面という観点からお話しいただいた。ただ、個人的見解や未公開情報についての発言も多々あり、ここでは当日配布のレジュメを記載するにとどめる。

1. 二信組事件
2. コスモ信組事件
3. 木津信組事件
4. 兵庫銀行問題——会計監査人の責任
5. 住専問題  
①母体行責任、②貸手責任、③債務者責任、④各修正主義
6. ジャパンプレミアム問題と大和銀行事件
7. 大企業系列リゾート会社・ノンバンクの処理問題
8. ニシキファイナンス事件

#### 第4回委員会

平成7年11月22日

### 最近の事例に見る役員 の責任 ——堀の内外・海の内外

講師 久保利 英明 氏

株主代表訴訟の最新の判例・事例を紹介しながら、会社役員としての留意点やその対応策を紹介する。

1. 野村證券TBS事件控訴審判決(平成7年9月)  
いわゆる損失補填に関する判例であるが、裁判官の心証として大蔵省批判が見え隠れしており、証券会社の役員救済の色あいが濃い判断である。
2. ハザマ事件(仙台市長関連事件)

賠償履行による終結がはかられたことから、公序良俗に反する(刑事罰が課される)かどうか、どうやら現時点での線引きらしいことがうかがい知れる。

では、悪意をもった原告である場合、役員側はどう防衛し、対処するか。この場合、被告(役員)側は担保提供命令を申請して応戦する。

#### 3. 担保提供命令に関する各種判決

蛇の目ミシン事件とミネベア事件の二つの事例から推察できることは、原告の主張・立証が荒唐無稽であるか、明らかに嫌がらせ訴訟であるかのどちらかが明らかにできれば、裁判所は担保提供命令を認める(役員側に有利になる)ということである。

#### 4. 東京都観光汽船事件判決(平成7年10月)

役員側に厳しい判例といえる。回収不能の債権に対して、追加貸し出し、無担保融資、新たな保証等を行なった場合、取締役の忠実義務に反するとして、役員責任を問うた事例である。住専問題に置き換えて考えると、かなり苦しい状況が出てくることも予想される。

#### 5. 役員側に必要な防御策

さらに、大和銀行事件や住友商事事件等を含めて考えたとき、役員側の防御策として、次の五つが重要であろう。①違法行為は避ける、②社内法務部の充実、③社内法務部の権限強化、④証拠漏洩の防止策、⑤広報部門と法務部門との連携強化

#### 第5回委員会

平成8年2月6日

### マルチメディアと日本経済 そして著作権

講師 久保利 英明 氏、松田 政行 氏

近未来のマルチメディアは、知的所有権の問題が経営戦略面からも重要となる。

マルチメディアに関わる知的所有権には、通信、コンピュータシステム・技術、放送施設・設備、発信される素材・データに関するものなどがあり、分野はかなり広い。戦略法務として企業が目指すところは、なんといってもその市場での標準化(デファクト・スタンダード)を勝ち取り、確立することであろう。典型的な事例としては、コンピュータソフト業界でのウィンドウズ(マイクロ・ソフト社)であり、ゲームソフト業界での任天堂である。VHS(松下系)とベータ(ソニー)の事例も同様であろう。

企業は、法的側面をはじめとする各種戦略を駆使

して、商標・著作権を確保する。さらに、それを戦略的に使って市場を獲得する。その商品の市場占有率が高くなれば、おのずとそれがデファクト・スタンダードとして認められる。とくに通信分野では、勝てば100%、負ければゼロの世界である。知的所有権がいかに重要であるかが理解できる。

マルチメディア関連の市場は今後とも有望であろう。究極的には物流以外のことはすべてマルチメディアで可能になると推測されている。とくに、インターネットが金融決済システムを可能にしたとき、爆発的な需要が生まれるであろう。各企業は、そのような社会の実現に向けて熾烈な戦略競争を繰り広げるであろうし、その時点で法律の必要性がさらに認識されることになるであろう。

現在、マルチメディアやインターネットがブームであるが、ブームに流されることなく、第二のバブルにならないよう、着実な戦略をもって対応することが肝要であろう。

第6回委員会

平成8年3月12日

## 中国の法律状況 —日本は法治、「中国は人治」は本当か?

講師 久保利 英明 氏、 射出矢 好雄 氏

中国市場への進出のケースを念頭に、「中国とのつきあい方」を法的側面から考察する。

### 1. 急速に進む中国の法律制度

そもそも中国に法律があるのか。1979年の改革開放前まではほとんど無法状態であったが、1990年以降は急速に法律が整備されている。基本六法はもとより、日本にある法律はたいていあるといっている。毎年、毎月どんどん制定されている。

社会主義国家といえども、ここまで市場主義経済が浸透すれば、もはや後戻りはできず、したがって法律に準拠する場面がますます多くなるといえる。過渡的な問題はあるにはあるが、大きな流れでは、中国は確実に法治の国に向かって進んでいる。

### 2. 暮らしに浸透する司法制度と法意識

弁護士試験は1986年から、裁判官試験は1990年からはじまっており、5~10年もすれば、その人たちが最前線で活躍しはじめるだろう。裁判所も2審制で統一・整備されている。仲裁や調停システムもあり、中国の司法制度も捨てたものではない。

中国人の法律意識は、罰則規定がないと順守意識

は低い、市場経済の浸透にともなって徐々に意識は高まっている。中国人は本来、法律（文書・規定）によって物事を処理する意識はある。

### 3. 中国投資に関わる紛争と法律

最近、法律によって中国への投資に関する投資ガイドラインが設けられた。これによって、インフラ整備に関連する投資、ハイテク業種への投資、中西部（内陸部）への投資が優遇されることになった。

進出企業では、労使紛争も問題となっており、日系企業でもストライキが発生している。主に賃金の問題であるが、これらは労働組合のない企業に多く発生している。すなわち、中国の労働組合は、会社側の手足として動くものであるとの認識が必要である。また、社員の引き抜き防止策は、契約で縛るのがいちばんである。

中国は着実に法治国家に向かって進んでいる。企業は、最新情報のフォローが重要であり、トラブルを予防するには、契約時点での徹底した吟味が必要である。

第7回委員会

平成8年5月23日

## 企業経営と リスクマネジメント

講師 久保利 英明 氏

\* 例会部会との共催で開催し、総論的な内容のお話をいただいた。これまでの内容との重複が多いため、ここでは当日配布のレジメの記載にとどめる。

### 1. 企業経営のリスクの大半は法的側面を有している

- (1) 商法：経営判断ミスは代表訴訟／総会屋への利益供与は犯罪／取締役はとく職罪の対象
- (2) 倒産処理法
- (3) 知的財産権法：特許紛争で会社が傾く
- (4) 独占禁止法：カルテル、談合は代表訴訟へ
- (5) 刑法——贈収賄で営業ストップ
- (6) 証取法——粉飾決算は証取法違反で刑事罰
- (7) 各種業務違反

### 2. 会社役員受難の時代における危機管理

- (1) 取締役は任期2年の、監査役は任期3年の臨時工
- (2) 株主代表訴訟対策は未然防止に尽きる
- (3) 代表訴訟未然防止5か条：①適法経営の遵守、②経営判断における適正手続き、③広報と法務の連携、④社内機密管理の徹底、⑤ゆさぶりに強い体質の構築

### 3. 倒産の危機管理

- (1) こんな会社が危ない



(2)債券回収の困難性

(3)再建可能性の低減傾向

#### 4. 法的側面としてのPL訴訟

(1)PL法で何がかわるか、変わったか

(2)PL訴訟予防のテクニック

(3)戦略法務としてのPL対策

(4)PL訴訟と国際比較：①弁護士の質と量、②司法制度、裁判制度の差、③訴訟回避の方向

#### 5. 役員としての留意点

最近の代表訴訟提訴の状況と機密漏洩の危険性

(1)書類の管理：

①いま書いているものは裁判所に提出されると考えよ

②メモに残した表現は唯一の残存記録となると考えよ

③コピーはいかなる場合でも最小限の人間に配布せよ

④会社に文書管理規定があれば、それに従え

⑤消費者に誤解される用語や誇張した表現は用いるな

⑥フロッピーやディスクは宝の山

⑦自分の仮定を明確にすることなく推測を行なうな

⑧ユーモラスなコメントや皮肉ったコメントには用心

⑨文書の欄外にある手書きの覚書は常に注意を引く

⑩業界用語（隠語的意味をもつ）や社内用語は避けよ

⑪発覚した問題には、フォローアップ・メモを書け

⑫じたばたせずに誠実に対応せよ

(2)友人・知己との雑談には危険が控えている

(3)マスコミとブラック・ジャーナルは、癒着・一体化の傾向にある

第8回委員会

平成8年7月18日

### 労働問題とリスクマネジメント ——セクハラ根絶への道

講師 久保利 英明 氏、山田 秀雄 氏

#### 1. セクハラ・スキャンダルの多発の現状

1980年代のアメリカでは、企業がセクハラ訴訟によって支払った賠償金の総額は1,000億円を下らないとの報告がある。フェミニズムの流れを受けた性差別の禁止・男女平等思想のもとに意識が高まったことに起因する。代表的なものに、連邦最高裁判が訴えられたトーマス事件（1991年）、クリントン大統領セクハラ疑惑（1993年）、220億円の訴訟となった米国三菱自動車製造事件（1996年）などがあるが、1980年代には判例法理はほぼ確立した。任意ではあるが望まない関係であれば、責任を問われるようになった。

日本でも1988年に登場して、翌年にはセクハラは

流行語大賞をとった。1992年の福岡事件に初めてのセクハラ判決が下され、加害者と企業の責任が問われた。1996年の大阪事件では判断基準も示され、なかでも企業に「労働環境調整義務」を認めた点は重要である。

セクハラは、憲法13条の人格権の一発現形態として「性的自己決定権の侵害」とみなされ、刑法上では強姦、強制猥褻、強要罪に問われる。民法上では、いわゆるグレーゾーンの行為が民法709条不法行為として損害賠償にあたるかどうか問われる。

#### 2. なにがセクハラになるのか

セクハラには、雇用上の利益の代償や対価としての性的要求（例・自分と関係をもてば昇進させる）をする「対価型」と、個人の職務遂行を妨害し、本人にとって不快で耐えがたい職場環境を形成するケース（例・悪質な性的冗談・身体接触など）の「環境型」とに分類される。具体的事例としては、①性的行為の要求、②相手の身体にふれる行為、③相手の肉体的特徴に言及したり視線を浴びせる行為、④猥談を聞かせたり性体験を聞いたりする行為などである。このような行為も、継続的に行なえば法的に問われるべきであろう。とはいえ、宴会での裸踊り、デュエットでの接触、チークダンスの強要などは判断が微妙である。

#### 3. 企業におけるセクハラ対策の必要性

セクハラは、被害者の人権の問題であるとともに、女性の役割と地位が雇用機会均等法の見直しのなかで改めて問題となった。セクハラは、次の点で企業にとって大きなリスクを担う。①損害賠償と訴訟による金銭的・時間的マイナス、②企業イメージの低下、③女性の志気の低下による生産性のダウン。

企業は、以下の対処をしておくべきである。

①社内の実態調査：どこまでをセクハラと考え、どのようなセクハラがあるかを知っておく、②研修用マニュアルの作成：違法性の意識の覚醒と研修用ビデオの制作・購入、③社内研修会の開催：平均的社員が陥る危険性、④社内規定の策定：目的、方針、調査、矯正、処罰（米国の大企業の70%が採用）

第9回委員会

平成8年9月27日

### 事業承継はなぜ失敗するか

講師 久保利 英明 氏

日本では事業承継の多くが失敗する。このことは、

日本の産業の健全育成にとって障壁ともなっている。

### 1. 事業承継の難しさ

事業承継にまつわるトラブルは多い。著名なところでは、君島一郎氏の死去にともなう紛争がある。君島氏がなにも手を打っていなかったからだ。

事業承継が難しい理由は、二つある。

- ①信用、経営能力、カリスマ性も含めて、個人の力が事業に大きな影響を与えていることが多い。
- ②税法では、最高70%の相続税がかかる。一代の相続だけで、立派な会社が脆弱な会社になる。従来から相続税は高かったが、いまは土地が時価評価に近い。

### 2. 事業承継に法律的にどう対処するか

均分相続の現在では財産が分散する。この原則を少しは回避できる方法として、遺言書がある。良い遺言書をつくっておくべきだ。ところが、事業承継を考えるべき人が、自分の死後を考えることを回避しがちだ。弁護士は、税法・民法に配慮した遺言書をつくることは可能だ。手を打たないのは、経営者の罪である。

遺言がないと、すべての相続財産を妻や子どもたちが平等に相続することになる。遺産分割の協議が不調に終われば、家庭裁判所で審判するが、結局はすべてを売り払ってお金で分配することになりがちだ。持ち分の変更も含めて、分配を指定する遺言が必要である。

### 3. 事業承継をめぐる税務対策

#### (1)会社株式の評価方法の工夫

問題は自社株式。法定相続が続くと多くの人が株式をもつことになり、内紛がはじまると必ず代表訴訟が起きる。相続税対策は株式の評価を下げ、株主に不利益を与える行為だからだ。たとえば、借金して高い土地を買えば、純資産は減少して株式の評価は降下する。このように、税務上は悪い会社のかたちをとらないと、相続税で身動きがとれなくなる。

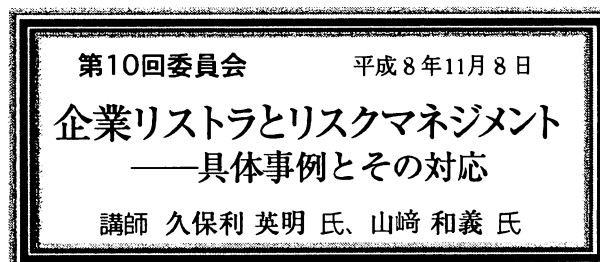
株式を相続・売買する場合は、一定の評価額が出てくる。自社株式がいくらに評価され、いくらの相続税がかかるかを、あらかじめ知っておくべきである。驚くべき高い評価になるはずだ。

#### (2)納税資金の確保

納税資金がなければ、事業承継できない。したがって、不動産や会社の株式のほか一定の現金を残す必要がある。生命保険金、退職金、死亡退職金なども、納税資金に充当できる。生命保険を活用する方法もある。法定相続人の数×一定の金額(500万円くらいが非課税の限度額)にすれば、かなりの金額が残せる。あるいは、相続人に60万円以下のお金を渡して、そのお金で自分に生命保険をか

けさせると、保険金は一時所得になり、税率は若干低くなる。

事業承継をめぐる問題は、遺言書だけではクリアできない。税務上のさまざまな工夫が必要である。会社を興して発展させることと並んで、その会社をできるだけ傷を小さくして次の世代に渡すことは、一世一代の戦略的な大事業である。



リストラが必要な企業は、労働組合法や労働基準法に違反しないで合理化をはかるべきである。しかし、不当労働行為にならないようにしなければならない。

#### 1. 穏便な人員整理の手法

- (1)企業は希望退職者を募りながら新規採用することもあり、この矛盾が追求されることがある。しかし、リストラを進めながら新陳代謝を行なうことは、企業の存続には必要なことがある。
- (2)配置転換は、通常でも必要な行為。大幅な配置転換に対しても裁量幅は大きくなっている。
- (3)人数調整のための関連会社・子会社への出向・転籍には、本人の書類による同意が必要だ。しかし、拒否されれば、命令することも解雇もできない。
- (4)弁護士に相談が多いのは、希望退職者募集について。不当労働行為にならない範囲で、どの程度まで退職を勧奨してよいのか、どこまでの表現が許されるのか、組合とどう交渉するかの相談がある。しかし、割増金をつけて「辞めてください」と提案しないと、人員整理は無理。業績のいい会社でも、周囲の勤労意欲を阻害する人に希望退職を勧めることはできる。

#### 2. 人員整理の問題点

- (1)だれを切るかの段階で恣意的な人選があると問題になる。協調性がないという理由では客観性を欠き、あとでトラブルが発生する。とはいえ、ほかで雇用されないような人は、いくら割増金を積んでも辞めず、多くお金を出すと優秀な人まで辞めてしまう。
- (2)割増退職金額は、パーセントで増やすと、30年勤めた人は金額が増えるが、10年の人は増えない。100万円に2割上積みしても20万円にしかならない。そこで、一律100万円を足したり、基本給の何

か月分というかたちでプラスすることもある。

(3)実施時期で、微妙な問題が出てくる。9月に希望退職を募集して、最終期限が賞与前の11月とすると、応募者は出ない。さらに割増金を積まないといけない。あるいは、工場を閉鎖するならば、有給休暇を買いあげる提案でもしないと、工場が機能しなくなる。

### 3. 希望退職者を募集するときの態度

(1)「こういう方を会社は募集します」と、応募しやすいようにする。しかし、人件費の削減が目的だから、高齢者が対象になる。そこで、「工場を集合・分散するとき、家庭の事情などで配置転換・転勤などに協力できない方」、「会社再建に協力できない方」などの基準を設ける。さらに、会社の実情を理解していただくために、何度も面接する。会社としては、候補者をリストアップしていても、内実は一部の人がしか知らないようにする必要がある。面接は退職勧告でもある。

(2)退職奨励が過ぎると、「何回も辞めるといわれて名誉を傷つけられた」と損害賠償請求が認められることもある。それでも、合理化は希望退職で終わらせたい。整理解雇は解雇だが、希望退職は本人の意思で辞表を出すことになり、あとで問題になりにくい。

### 4. 整理解雇の四つの条件

切羽詰まった状況では、整理解雇が行なわれる。しかし、整理解雇には、少なくとも四つの条件がある。①必要性があるかどうか、②回避措置をとったか、③人選が妥当か（公平・公正か）、④事前に十分に説明あるいは労働組合と交渉したか。これが一つでも欠けると、地位保全の仮処分あるいは解雇無効、未払賃金支払請求の本訴が提起されることもある。

回避措置でいちばん問われるのは、希望退職者を募集したかどうか。しかし、黒字でも整理解雇も可能。会社の存続を優先し、長期見通しのもとでの判断ならば、弁護士も協力できる。

第11回委員会

平成9年2月6日

## 訴訟社会と企業のリスク管理 ——2年間の総まとめと今後の展望

講師 久保利 英明 氏、佐藤 正謙 氏

### 1. 日本における代表訴訟の現状と米国の実情

経済同友会から、代表訴訟制度を少し変えようとの提案が出ている。「濫訴を防ぐ手だてがなく、かつ取締役に対して重すぎる責任を強いている」との

理由で、アメリカ並みに訴訟に一定の規制を設けることを主張している。一方、『月刊経団連』は、経営者の倫理の確立を取りあげている。しかし、倫理というのは、違法行為の向こうにある高尚なものだ。経営者は、倫理よりも違法行為の問題を正確に認識すべきだ。

代表訴訟で取締役はそんなに負けているのか。1996年末で、代表訴訟は約200件あるが、上場企業は40～50件で、中小企業の内紛型が多い。アメリカでは、上場会社が受けている訴訟は500～600件。株主から提訴されているのが46%、この半分が代表訴訟。残りは、従業員や顧客、政府から訴えられたケースである。

日本はアメリカよりも少ない。しかも、日本では役員側が負けた訴訟は7、8件。かつ、上場会社の役員が負けた例は、違法行為が理由の数件にすぎない。経営判断で負けたケースは1件もない。総会屋などが提訴しているケースもあるが、担保提供命令の申したてをすることで、裁判所は大半は訴えを却下している。

しかし、違法行為は救いがたい。このための規制を会社内部ですべきだ。この点では、もっと厳しさを味わなければ、日本はいよいよよめになる。

### 2. 日本の会計基準と国際基準の統一化

日本の会計基準には、二つの側面がある。利益処分の正当性のチェックと、投資家への情報公開である。しかし、日本の文化云々を理由に、独自に動いている。アメリカは、「それなら、ニューヨークに上場しなければいい。しかし、うちの市場を使ってもらっては困る」という態度である。日本パッシングの時代に、日本には日本のパラダイムがあると主張しても無理である。ヨーロッパも、アメリカの資本を使うために歩み寄っている。強い国のルールにあわせるしかない。

一方、OECDやWTOは、世界中の会計士、弁護士、一級建築士などが、同じ資格として相互乗り入れしようと提案している。そうなると、世界中の弁護士が日本に流れこんでくる可能性もある。こういう流れに逆らうことは、日本が鎖国することになる。

### 3. 独禁法運用の新潮流

かつての公正取引委員会の武器は一つだけだった。「社長が勲章をもらえなくなるぞ」というものだった。いまは、社長の刑事告発を武器にしている。経済官庁が、司法官庁になろうとしている。トップも、かつては大蔵、日銀から受け入れてきたが、いまは検察庁から。談合事件も、独禁法違反が適用で

きなければ、情報を検察庁に渡して談合罪で摘発している。

司法官庁が力をもつと、大蔵省も手を出せない。その典型が機械保険の独禁法違反の勧告。実態は大蔵省の指導のもとで実施しているのだから、摘発すべき相手は大蔵省かもしれない。次は、大蔵省を対象にするぞとのメッセージでもあった。

独禁法はますます厳しくなるだろう。二度、三度やれば刑事告発があり、そのあと代表訴訟になる。社長や取締役が知らなかったとはいえなくなる。カルテル、談合には刑事罰がある。しかも、必ず原告が勝つ。

刑事罰を与える権限をもっている役所はたくさんある。外為法、関税法違反は、通産省も大蔵省も権限をもっている。役所が告発すれば捜査当局が刑事告訴できるという条文の法律は、あらゆる省庁がたくさんもっている。行政指導は、刑事告発に着地点を見出すだろう。規制緩和で配下から離れるのなら、刑事処分もあるぞと。刑事事件になれば、その後が代表訴訟。民事的に破産が待つことになる。

#### 4. 民事訴訟法の改正は、経営者には要注意

手許の書類も文書提出命令の対象になり、自分に不利な証拠も出さないといけなくなる。これが最大の改正点(220条)。ただし、内部のための稟議書など、文書の所持者の利用に供するために作った文書は出さなくてもよい。しかし、官公庁への届け出書類は、事故の報告書なども含めてすべて提出しないとイケない。いまつくっている書類も、平成10年からは提出命令の対象になる。いまから、書類作成の原則、保存期間などについて、根本的に準備しないとイケない。

#### 5. 米国企業に学ぶリスクマネジメント

アメリカは訴訟社会、法律万能社会といわれる。移民国家、多民族国家であることが訴訟社会に仕立てる要素になっている。他人がどのような行動に出るか予測がつかない。「隣は訴訟を起こしてくる人ぞ」という感覚だ。したがって紛争解決には、明確な手続き的ルールを設けておく必要がある。このことが企業のリスクマネジメントを発達させた理由であろう。

一方、アメリカの歴史は、連邦政府による州への介入をめぐる戦いの歴史でもある。したがって、米国が絡んだ紛争では、法律が道具として利用されることが多くなる。政治的な問題も、あたかも法律問題であるかのように取りあげる。大和銀行問題も、日本の金融行政に対する批判であるともいえる。

アメリカの訴訟制度には、二つの特徴がある。証拠開示手続き（ディスカバリー）と陪審制度。この二つの制度の存在を前提に、訴訟を乗り切るさまざまな方策が編み出されてきた。

#### (1) 文書保管に関する指針

実態は文書廃棄に関する指針だが、社内文書の管理・整理も、訴訟を意識したシステムにしている。法律で規定している文書ごとの保存期間に従って文書を仕分けして保管する——つまり破棄するガイドラインを設定している。社内には文書管理センターを設けて、作成・保管・破棄状況を統一的に管理するセクションが設けられている。保存期間中に破棄すると、情報開示法で、証拠湮滅行為であるとされる。しかし、訴訟前に、訴訟を予期することなく破棄した場合は許される。最近、和解手続きが多くなったのは、あらゆる文書を開示する恐さに由来していることが多い。

#### (2) 陪審裁判対策

陪審制度は民事事件にも適用されるため、特許事件や金融関連の事件など、豊富な知識が必要な裁判でも審理される。陪審員は、無作為に抽出されるが、この人選が判決を左右することから、検察側・弁護側とも陪審員の忌避権を駆使しての攻防が山になる。

法廷も、有利な表決を引き出そうと、陪審員を相手に、いわばパフォーマンスの場となる。陪審コンサルタント産業まであって模擬裁判をする現状である。

#### (3) 遵法プログラムの策定

アメリカでは、いわゆる使用者責任が民事だけでなく刑事事件でも取り入れられ、従業員の行為に会社が一定の局面で責任を負う。大和銀行問題も、個人の責任に企業体としての責任が加味された部分がある。

したがって、企業は遵法プログラムを設定し、社員教育を行なっている。①従業員の抑止効果が期待できる、②従業員が知らなかったという言い訳を予めシャットアウトする。③企業の責任を一定部分回避できる、などの効果があるからである。

#### (4) 広告宣伝の重要性

アメリカは、具体的なかたちを示すことが重要な国である。良心や性善説にのっとなって人に期待することはできない。企業としてこれだけのことをしているとアピールし、証拠をつくっておくことが大切になる。

#### (5) 海外不祥事の国内への影響

日本企業がアメリカで問題を起せば、「アメリカでのことだ」ではすまない。日本の文書まで提出が求められる。大蔵省への提出文書までも、アメリカに渡る可能性がある。代表訴訟の対象にもなる。

経済・経営の健全な環境整備にむけて  
いま、なにをどう改革すべきか

# 民主国家日本の創造と 適法経営へのシナリオ づくりのために

以下は、平成9年2月6日(木)に京都グランドホテルで開催した  
「スタッフ座談会」での議論を整理したものである。

## 【出席者】

委員長	田中 義雄・(株)JEUGIA代表取締役社長
副委員長	栗原 伸治・たけだ病院経営研究所所長
アドバイザー	久保利 英明・森綜合法律事務所弁護士
担当幹事	網田 邦彦・アマタ(株)代表取締役会長
	石田 武久・(株)イシダ常務取締役
	前野 芳子・前野公認会計士事務所公認会計士
	山田 幸雄・(株)キング代表取締役社長
事務局	藤本 圭司・(社)京都経済同友会事務局長
	中田 耕司・(社)京都経済同友会事務局次長

## ■企業法務と経営とが不即不離の関係 であることが、明確になった今日

久保利 2年前にこの研究会をはじめめる前に、石田代表幹事と田中委員長から「法律問題を2年間やれ」とのお話があって、「経営問題の研究会で、2年間も法律問題だけを扱ってよいのか」と申しあげたこともあった。しかし、この2年のあいだに、法律問題と経営問題とが密着してきた。企業法務に関連するテーマが、経営と不即不離の関係であることが、世界の変動、日本の変動とあいまって明確になってきた。

日本の経営はキャッチ・アップを終わり、その50年間の成功がいま、失敗の源になっている。なかでも、「リーガル」(法律上の)という考え方が足りなかった。このことにすばやく着眼された京都はさすがに時代の先端をゆく都市だと、いまさらながら納得した。時宜を得た企画であり、2年間にわたって時々の最先端テーマを追いかけることができた。

やはり、日本のあり方は変えなければいけない。

そのときの視点は、「法治国家日本」、「民主国家日本」をいかに実現するかである。これは、「行政国家」、「土建国家」へのアンチテーゼだ。そういう国にならなければ、日本に将来はない。そういう時代のなかでの研究会には、大きな意味があったと思う。

これまでのテーマを振り返っても、日本が葬式を迎えなければよいと思わせる内容ばかりだった。戦略からはじまって、予防、紛争、訴訟の問題を取りあげたのは、日本が葬式法務、葬式経営にならないようにしていただきたいとの気持ちがあったからだ。

## ■経営者に法務知識が求められる時代 が到来している

栗原 たいへんよい機会を与えていただいた。とくにわれわれ経営者は、事が起これば考えればよいという態度がつねで、経営に関わる法務問題に、ノーガードに近い現状だ。知識もわずかで、肝心要のことは理解していない。こうして専門家の方と議論できたことの価値は大きい。

労働組合にしても、組合ができたなら考えればよい

という経営者が多い。何事もうまくいっているときはよいが、今日のようにさまざまな法的問題を処理しなくてはならない時期になると、ほんとうにたいへんになる。

最近、上意下達の命令をハイハイときく部下ばかりではない。大学でよく勉強してきた若者もたくさんいる。企業の不祥事や事件も、上が知らないことから引き起こされることが多い。これからの企業経営者や役員は、部下以上に勉強しておかなくてはならないと痛切に感じる。この委員会は、互いに勉強するよい機会となった。

### ■日本の常識は世界の常識ではない 法律の弾力的運用はルーズさでもある

網田 法律と日本の文化との違いが、久保利先生からお話があったが、私もおかねてから強く感じていた。交通規則にしても、税務にしても、日本の法律にはある程度の許容限度がある。スピード違反だと、時速20キロメートルまでのオーバーは許される。企業では、1分の遅刻でも30分の給与カットくらいは、たいていの企業がやるが、役所は30分くらいまでは許される。1分の遅刻も、31分の遅刻の差も1分だが、厳密に運用すべきだろう。そういうルーズさに落とし穴がある。

つまり、法律を官が決め、「このくらいは、まけておいてやる」という態度だ。つまりは、運用という名のもとに、官が裁量の余地を増やす。こういう感覚は、世界では通用しない。法律に対する世界的な常識と日本の慣例との落差を認識しなければいけないとの久保利先生のご指摘が、印象に強く残っている。

とくに、最近の官官接待や公務員の汚職問題を見てみると、お金を返せばすむとか、弁済すればよいという雰囲気すらある。だれも法律論で迫っていない。オレンジ共済問題にしても、詐欺罪を立件するのは難しいという。最初から詐欺をするつもりでないかぎりは、詐欺罪にならないという。

駐車違反の車にチョークで時刻を書くのは、世界中で日本だけ。法律的には、1分間でも車を離れたとたんに違反。日本では、チョークで書いたうえに、警官が横で待っていて、31分めに初めて反則キップを切る。

人びとが国を超えて活動する時代だけに、法律の執行に整合性を与えなければいけない。海外に行った日本人が、「わずかの違反でなぜ罰則を受けるのか、情状酌量の余地があるのではないか」といっても、通じない国がたくさんある。日本人の常識と外

国の常識とを合わせておかないと、日本人は困ることになる。

### ■セクハラ問題もPL法も 喉元すぎれば熱さを忘れる日本人

石田 この2年間のなかでも、海外駐在の日本人がセクハラ問題を起こしたり、PL訴訟を起こされたりと、いろいろ身につまされることが多くあった。

日本ではたいして問題にされないことが、海外ではたいへんな犯罪になることがあることを認識させていただいた。その意味では、日本人は井の中の蛙だろう。

では、わが社にそういう認識があるかということ、まだまだ弱い。仕事上の当事者が認識しているにすぎない。しかも、喉元すぎたら熱さを忘れる。PL法にしても一時期、これはたいへんだと善後策を講じたが、いまのところ訴訟が起こっていないとなれば、もう一安心だと。(笑)

相続問題も印象的だった。これは扱いにくい問題で、次の代をどうするかについて、だれも鈴を付けに行けない。(笑) 教えてもらっても、兄弟や同族の問題にはなかなか手をつつ込めない。

### ■株主や社会にディスクローズしない 日本の企業

前野 日々の仕事上、ディスクローズの問題を身近に感じた。私の基本的立場としては、法に強制力があるがなかろうが、事実は正直にディスクローズすべきだという姿勢で、顧問先のみなさまと接するようにしている。しかし、日本のたいていの企業は、強制されればディスクローズするが、できるだけいたくない、いわないほうが無難だという態度だ。根拠があって公開しないのなら、それなりの判断だが、根拠もなくディスクローズしたくないという姿勢がある。

日本の企業は、株主や社会を向いていないことに根源がある。銀行と国税局にさえ文句をいわれなければ、恐くないという風潮がある。ところが、海外に工場や子会社をもつようになると、いわないですませようとする、逆にどんどん聞かれることになる。なぜこうもしつこく聞かれるのか、と驚くことになる。

会計士の私たちも、証取に引っかからなければ、あるいは税法で規定していなければ、会社側の判断を最終的に尊重するという対応をしがちだ。しかし、この2年間の研究会でのお話を聞いていると、やはり積極的に対応すべきだと感じた。法令の文言に踊

らされるのではなく、もともとの趣旨を理解すべきだと。あるいは、法律自体が古くて現実に沿わないならば、いまの解釈をするような姿勢を、自分自身の仕事の場でもたなければならないことを、勉強させていただいた。

### ■欧米の合理性・人権思想には、 普遍性があることを知るべきだ

前野 「これでは、アメリカの会計事務所から突っ込まれますよ」という類の話をすると、「なぜ、へいこらしないといけないのか」といわれる。(笑) 卑屈になれとか、合わせろとか、感情的な民族意識の問題ではないのに、屈辱的なイメージでとらえる社長さんもいらっしゃる。日本の常識と世界の常識という部分で、もっと合理的な判断をしなければいけない。

先生が、「目の前の小さいことからコツコツ積み重ねなければならないのかもしれないかもしれませんがね」とおっしゃったが、そのあたりがまさに大切だと思う。私たちも、規定になればやらなくてよい、規定があればしぶしぶ、しかし、できるだけ隠そうとする。そういうところから変えないと、日本の企業は世界に通用しない。社会的信用、証券市場の信用、ひいては日本の企業全体の信用のためにも、業界なり、企業なり、個人が、目の前のことから取り組み、コツコツ積み上げることが大切なように思う。

アメリカと比較しながら教えていただいたことで、国民性があって、暮らしがあって法があることがよくわかった。その面でも、「日本の法では問題はない」という視点だけで見てはいけないことを教わった。

### ■クリエイションを阻害する「規制」 は日本の利益にならない

山田 私たちの服飾関係、ファッション関係の業種は日ごろ、リーガルな見方で考えることの少ない業種だ。日常は、感覚や経験の積み重ねを組み立てて業務を遂行している。しかし、久保利先生がおっしゃるように、「適法経営」は外してはいけない。誘惑もあるし、公私混同も起こしやすいが、社会秩序のことを考えると、適切な会計処置が必要でなることを改めて考えさせられた。

戦後50年、日本は先進国の技術や知識のキャッチ・アップに努めてきた。次はやはり、クリエイションだ。科学的な分野ではそうとうキャッチ・アップしたが、なにかをつくりだす力は、規則では生まれない。その意味では、やはり規則が多すぎる。とにかく、

クリエイションがしっかりやれる土壌が必要だろう。

われわれの事業環境では、そういう規則や、しほりをつつ外そうとしている。これをしないとグローバル化の競争に負けてしまう。

私の結論は、よい弁護士さん、会計士さんとおつきあひしないといけないこと。(笑) よい人たちと交わらないと、人生の回り道をすることになる。

### ■体質変換の重要な岐路 に立つ日本企業

藤本 日本を取り巻く情勢変化が、すさまじい勢いで加速している。その要素であるグローバル化からくる価値観の転換のなかで、村社会に生きてきた日本人の国民性、そこに根ざす企業文化などに、変革の立ち遅れがめだつ。

いろいろな問題点を指摘いただくなかで、やはり体質の重要な転換点に立っているとの思いを深くした。世界のルールにあわせた体質に変えなければいけない。にもかかわらず、まだまだそのための行動を起こしていないことがクローズアップされた。

そういうなかで、ダブル・スタンダードというか、あいまいさに甘んじている日本の経営者、あるいは経営形態が多いことを感じた。そういう問題が指摘されるなかであって、これにまつわる問題——三菱自動車の米国でのセクハラ問題、株主代表訴訟制にもとづくトラブル、あるいは住専処理等も含めて、いろいろな具体的な問題が噴き出している。

それでもまだ、認識が甘い。石田さんが指摘されたように、すぐに忘れ去る。経営者自身がこのことを自覚し、意識を深めるきっかけにするために、もっとこういう勉強をすることが大切だと痛感した。

### ■破防法をはじめ、機能しない法律を なぜ後生大事にするのか

栗原 オウム教団の破防法（破壊活動防止法）適用は請求棄却されたが、公安審査委員長以下の委員がなぜ、「オウム教団はこれ以上ああいう活動をしない」と判断できたのか。1年後に同じような事件が起これば、その先生方はどういう責任をお取りになるのか。破防法がなぜ適用できないのか、私にはわからない。新聞を読むと、識者のほとんどの方が、「あのような悪法が適用されずによかった」と発言している。日本の法律は、こんなものかと。(笑)

網田 法律を変えることに臆病だ。明らかに守られていない法律もある。あるいは、破防法が悪法だというのなら、どうしてあの法律をなくすとか、変え

ようとしなののか。法律があって、「適用されなくてよかった」というのはおかしい。

東京と羽田空港を結ぶ道の制限速度は、時速60キロメートルだが、みんな100キロから120キロで走っている。空港に降り立った外国人は、日本はやっぱりいいかげんな国だとの印象をもつのではないか。(笑)

法律を変えることへの臆病さの根本には、憲法改正問題があると思うが、法律に関わる人たちが旗を振れば変わるのではないか。

### ■国民や企業を取り締まるために お上が定めたのが日本の法律

久保利 日本の法律は、基本的にお上が定めて国民を取り締まるための道具だ。法律を変えるとか廃止するにしても、そもそも民の側に主体性がない。法律にはどうせアローアンスがあるし、不浄なものだからなるべく関わりたくないというセンスが、国民側にもある。(笑)つまり、法律はお上が振りかざしてくるもので、自らを守るのが法律だという意識はない。だから、破棄してもよいような法律が残る。

日本には、いらぬ法律、機能していない法律がたくさんある。10年たったら自動消滅してもよいと思う。時代は変わるのだから、その時点で見直し、必要な改正をして、また10年機能させればよい。

しかも、日本は米国と異なり判例法の国ではないが実際は、古い法律も、解釈が判例でどんどん変更される。したがって、条文を読めば基本はわかるが、わからないところもたくさんある。とくに税法は難しすぎる。その結果、「べつに違法なことはしていない」と思ったがるが、じつは危ないことをしている場合がある。

憲法にしても、だれが考えてもいまの自衛隊が憲法9条に違反していないはずがない。違法状態であっても、屁理屈をくっつけて合法だとしている。

しかし、これですむ日本は、効率的な仕組みの社会であるともいえる。日本がすばやく高度成長できた理由でもあった。網田さんが指摘されたように、会計士や弁護士をそばにおいていたらうるさくてしようがない。(笑)アメリカは弁護士が余っているから、いやでも弁護士が近くにすぎると弊害もある。

いずれにしても、国際化は現代日本のキーワードとなる。日本が、この小さな島国だけで生きてゆくのも、一つの生き方だと思う。しかし、ここまで国際関係が深く大きくなると、そうはいつておれない。次の世代を見据えて、法律のあり方も変えなければいけない。改廃すべきは、改廃すべきだ。

### ■法を適用するかどうかを お上が決める国は、法治国家ではない

久保利 破防法は確かに出来の悪い法律で、オウムに対処するには無理がある。適用にはマスコミも賛成していたが、とつぜん「適用しない」ことになった理由は、私にもよくわからない。公安調査庁は、行革の対象にされずに生き延びるために、とりあえずやろうとした。しかし、審査してみると、インチキな法律であることを暴露することになると考えたのではないか。

事実、固有名詞も出さない供述調書が証拠になるなどという法は、文明国家にはない。証拠を实名で出すと、仕返しを食うかもしれないというのが理由だ。そんな集団だから適用しなければいけないのだが、結果は、「オウムはもう、危なくない」となった。(笑)

リーガルというのは透明性が原点で、公開法廷や本人の立ち会いなどを抜きに、あれだけの事件を始末しようとする事自体に無理がある。

逆にいうと、どうして山口組に破防法が適用できないのかという議論があってもおかしくない。海外では、組織犯罪を刑法典に入れている例は、フランスなどたくさんある。ただし、日本の破防法のようにわけのわからない手続きではない。やはり、手続きの公正性は、どんなことがあっても大事だ。そのうえで、組織犯罪をするグループならば、解散命令なりで規制するのはとうぜんだろう。

### ■日本は法治国家ではない

久保利 日本はお上が法律をつくって、そのお上が「法を適用する」といったり、「やらない」といったりする。だから私は、「日本は法治国家ではない」といっている。国家や司法、弁護士の側には、このような現状を招いた責任があると思う。

破防法を適用するかどうかの議論にしても、ほんとうに使えない法律だったら、屑籠に入れるべきだ。必要なものなら大事に磨きあげて使えばよい。いつか使えるかもしれないから残しておくというのは危ない。

法律は、国と国民との関係を動かす道具だ。国民生活のなかに浸透しないとイケない。法律は不浄なものでもないし、忌み嫌うべきものでもない。かといって、お愛想しないとイケないほどたいしたものでもない。(笑)その意味で、この2年間で、法律と経営者との距離が少しでも縮まれば、やったかいがある。

田中 10年ごとに点検するというのはいい。古い法律がどんどんたまっても、時代が変われば適用でき



ない。それを、法関係者の知恵で適当に運用するというのでは、『六法全書』を厚くして、司法試験を難しくするだけだ。(笑)

### ■国が責任をまっとうしないために起こった不景気の責任はどうなるのか

網田 厚生省の汚職や地方自治体の不正支出などの問題は、アメリカ、ヨーロッパ、アジアでは、法律的にどのように扱われているのか。日本では、役人は返せばよいと、うやむやに処理される感じだ。

久保利 シンガポールなら、死刑。(笑)日本でも、返したから無罪になった人は、一人もない。示談で、罪一等を減じるとか、執行猶予がつくことはあっても、無罪にはならない。しかし、行政の不正支出は、訓戒くらいで終わることが多い。

藤本 国から仕掛けられることもあるのではないかと。無作為の行為で、企業の存亡がかかる問題が出てきている。たとえば、0-157の犯人とされたカイワレダイコン。あるいは、不合理な住専処理によるこの不景気は、国が国家的な責任をまっとうせず、ごまかしのなかで引き起こされたもので、企業はこれだけの不利益をこうむっている。薬害エイズ問題も同じだ。

このあたりの不利益に対しての企業の認識が甘い。国への信頼からかもしれないが、そういう時代ではなくなったことを考えさせられた。

網田さんと栗原さんのご指摘は、これに類した問題だ。国がやらないために不利益をこうむる問題がいっぱいあることを、もっと浮き彫りにすべきだ。

久保利 0-157の事件は、国家賠償ものだ。証拠らしい証拠もないし、カイワレさえ食べなければ大丈夫というわけでもない。

藤本 日本海沿岸での油回収の遅れも、縦割り行政による不作為の行為だと、私は思っている。日本には2隻の油の回収船があるのに、出航がずいぶん遅れた。冬で海が荒れていたから遅れたのではなく、省庁間の調整ができなかったから出航命令が出せなかった。

### ■行政に犯罪意識が欠けるのは、納税者が国を訴訟できないからだ

久保利 国民にとって、国というのは、なるべく関わりあいたくない存在。「どうせ国って……」という感覚だ。阪神・淡路大震災でも、自衛隊の出動が遅れた。国がやらないことに本気で怒らないのは、国への信頼感がなくなっているからだ。にもかかわらず国は威張っていたが、国民は実体を知ってしまった。

国は信頼できない、法律も当たらずさわらずだからと、自助努力しようとする、国の規制だけはしっかりある。(笑)八方手詰まりの状態に日本はなりつつある。どこかで突破口を開けなければいけない。

では、突破口はあるのか。国民には国への怨念があるが、いまは社長や取締役が悪いという代表訴訟に、国民の鬱憤が向いている。マスコミも連携して、経営者が人身御供にされている。しかし、官僚代表訴訟はない。国家賠償はあるが、それは被害者しかできない。タックス・ペイヤーとして、冗談じゃないという訴訟ができれば、すごく変わるはずだ。

藤本 それはできないのですか。

久保利 油の回収問題やカイワレ問題で、国民が国を訴えることはできないが、カイワレの生産者が国家賠償として訴えることは、できるかもしれない。

石田 いずれにしても、このままだと、日本は三等国になってしまう。

### ■源泉徴収を義務づけているのは世界ひろしといえど日本くらいなものだ

藤本 ベルーの人質問題が示したように、外交問題は国際化する日本企業にとって重大な問題だ。日本の大企業は、テロに狙い撃ちされやすい。日本外交が毅然たる態度を示さないことや、お金で解決する姿勢を露呈したことなどが、その理由だ。そのリスク・危機管理に、タックス・ペイヤー側からの提起がない。

久保利 「納税者」と「タックス・ペイヤー」という言葉に、語感の違いがある。これが、国民と国との関係を如実に示しているのではないか。「おれが税金を払ってやっているんだから、報告すべきだ」というのと、上納するのでは違う。

網田 確定申告とタックス・リターンの違い。税金が少ないと修正申告するが、間違っただけで払ってしまったとき、「計算間違いでした」と返していただくには「嘆願書」が必要になる。

久保利 国と国民との関係が、多くの国と違う。国という存在が、戦前から変わっていない。源泉徴収の制度にしても、ナチスがはじめて、真似をしたのは日本だけ。国の徴税事務を民間が代行して、それを上納する制度で国が回っている。

防衛費のぶんの税は払わないという不払い運動があったが、同友会が旗を振って、「企業活動を規制するための法人税は払わない」、「規制をしている運輸省のぶんは払わない」などの訴訟を大々的にやってはどうか。私は、タックスがこれからの日本にと

って、大きなキーワードになると思う。

### ■国と国民とのあいだに隔たりがある日本 国は国民をかわいいと思っていない

網田 しかし、企業がお上と闘おうとすると、規制でいじめられる。(笑)

久保利 結局そこ。そうすると、タックス・ペイヤーという感覚の国のつくりにはならない。

石田 しかし、アジアに進出している企業はものすごくシビアに税金を取られる。しかも高い。ところが、現地企業は、お守りにしている政府高官などの名前を出して、税金をほとんど払っていない。

久保利 日本は、国が国民をかわいいと思っていないのではないかと。そう思わせる扱いが続いている。それがすべての原点にあるような気がする。

田中 税金は高いうえに、企業活動は規制されて会社は儲からないとなれば、不満が爆発してもおかしくない。そうなると、極論すれば革命が起こる。そんなことになるのなら、優秀なリーダーが行政や政治から出て改革することになるのだろうか。

しかし、大衆が文句をいわない。ものは豊かで、安定を求める時代だから、大衆による革命は起こらない。必要なのはやはり、優秀なリーダーだ。

久保利 「家貧しくして孝子出づ」というが、日本は貧しくない。だから、革命もなにも起こらず、気がついたら三流国家になっている可能性が高い。

### ■法が法として機能していない現状 を変革できるか

網田 日本のある総理大臣は、女性問題で辞めた。しかし、セクハラ嫌疑がかかるミッテランもクリントンも責められていない。(笑) 日本の総理大臣は道徳上の問題として辞めている。セクハラと道徳とをごっちゃにするというか、法律に対する考え方に合理性がない。週刊誌的にいえば、社内不倫は日本よりアメリカのほうが多いのではないかと。嫌いな人から職務上いわれて法律で闘っているにすぎない。アメリカの真似をした法律は、日本では機能しないのではないかと。

前野 セクハラは法律論というよりも、人間性と人格をどう認めるかということだろう。「こんな人したらあかんのや」ということではない。(笑)

男女雇用機会均等法も、理念として理解しているにすぎない。現実には、彼女と彼のどちらを採用するかというとき、はたして理念で判断するかというと、現場はたぶん違う。「女だから」を理由にできない

から、総合職がどうの、一般職がどうのと理屈をつける。

田中 論理をすり替える。

前野 そう。国民性というよりも、もっと底に流れている性意識や性による役割意識のようなものが変わらなければ、いくら法律をつくっても機能しない。法律によるペナルティを厳しくすれば解決するという問題ではない。その点で、法律の果たす役割・機能になにを期待すればよいのか。

藤本 政治家・官僚であれ、企業経営者であれ、悪いことをした人を極刑にすれば、この国は立ち直る。(笑) そういう見せしめをするのが法律の役割でもあると思う。住専問題にしても、法的な介入が出たから解決しようという態度だった。法が介入しなければ、いつまでも解決できない。

社会的に悪い影響を及ぼすことをしたら、政治家にも、官僚にも、相応のペナルティを課す。企業も、国際的な信用を落とす、あるいは会社の信用を落とすようなことをしたトップには身を引いてもらう。そのような人が、各界各層から15人くらい出てきたら、この世の中、日本人はすぐに健全になると思う。(笑)

網田 韓国だと、元大統領でも死刑が求刑された。

### ■三流国家の日本では、 国民に応じた国家しかできっこないのか

藤本 オレンジ共済にしても、詐欺罪で死刑になることはないと読んだうえでの犯罪だ。何か月か収監されても、あとは悠々食えと。

久保利 法律には二面性がある。法律が変われば変わる部分もあるが、いくら法を変えても人間性まで変えることはできない。したがって、法律によって恐怖政治のようになることもあれば、法律はつくったが、すぐには効果が出ないケースもある。

しかし、法律があることによって、「こんなことをするのはどうかな」という意識が生まれる。日本人は、その点では、けっこう柔軟性があるというか、だめなものはだめだとわかれば変わってゆくはずだ。

法律だけで変わるとは思わないが、法律を改善したり新しく制定しなければ変わらない部分は、ペナルティの強化も含めて法を整備して機能させるしかない。では、どうしたら機能するかというと、法廷にもち込むしかない。セクハラ問題も、勇気ある女性たちが声を出して初めて、大阪ではどうだ、福岡ではこうだ、金沢でこうだったと判例になってゆく。

法律によって革命を起こすことは無理だと思う。本来、日本は三流国家で、「国民に応じた国家しか

できっこない」という考え方からすれば、しょうがないかもしれない。しかし、明治維新以後の百数十年の歩みをみれば、そんな三流国家であるはずがないと、私としては悔しいから叫んでいる。

### ■違法行為である国や役人の不祥事に、なぜ日本は甘いのか

藤本 罰則は罰則として明確に示さないと、意識づけができないのではないかと。

久保利 国家公務員倫理法案に対して橋本総理は、「法律をつくらずとも、恥を知る心に期待したい」と。恥を知る心があれば、法律なんていらぬ。リーガルな問題を、倫理や恥などの文化の問題にすり替えている。

不祥事という言葉にしても、あつてはならないこと、天災などを指す。明確な犯罪行為を不祥事とはなにごとか。違法行為と倫理とを混同している。

経団連の倫理憲章には、「自己を含めて厳正な処分をすること」と書いてある。社長も責任をとって辞めろと。しかし、腹を切るというのは、倫理であり文化だ。「厳正な処分を」というなら、法律でペナルティをはっきり決めるべきだ。

藤本 ほんとうの民主主義が、この国では育っていない感じがする。自己責任の原則が消し飛んだ民主主義といわれているように、やりたい放題になっている面がある。そこが、国際ルールとあわない大きな点ではないか。

田中 法律は、善いことには触れずに、悪いこと・やってはいけないことを規定して、罰則を設けたものだ。しかし、善悪の問題ではなく、手続き上のミス規定するものもある。先ほどの、お金を返したらすむというのも、手続き上のミスとして転嫁するものだ。お金を受け取ったこと自体が悪いという認識がない。

網田 民間企業で出張費の取り込みをやれば、まず企業にいらぬ。

田中 業務上横領でしょう。返したらよいなどという論理はありえない。いわば民事と刑事。お金を返すのは民事のほうだが、刑事は返しても罪は罪だ。

栗原 お客さんの金を預かって簿外の資金を他人に貸したら、浮き貸した。(笑)

久保利 民間なら、一発で懲戒免職。

### ■国や官僚じたいが法を遵守していない

網田 憲法がありながら自衛隊があるし、沖縄の土

地の不法占拠もある。法律で決まっている死刑執行の判を押さない法務大臣がいる。交通違反も、建築基準法による容積率のオーバーも、よほど悪質でなければ、許される。日本の国ほど、法律と実生活とが乖離している国はないのではないかと。

久保利 見つからなければよいのは、世界中で同じ。しかし、見つかってしまったが、返せばよいという論理はない。しかも、お金を受け取ったということは、タックスをちよろまかしていることになる。それで政府の人間だということ自体が信じがたい。

ただし、こんなに官僚がつぶれた時代はない。厚生省の次官と、大蔵省の次官候補が2、3人、運輸省の官僚もアウトになった。なにか大きな崩壊の芽が生まれたのではないかと。官官接待にしても、これまでも騒がれたことはあるが、こういう席で議論になることはなかった。これではいけないという時代になっている。

では、これをどの方向にもってゆくのか。責任はきっちり追及しなければいけないし、これを防止するには、各省庁の倫理基準ではなくて、してはいけないことを法律で明確にすべきだ。違反すると、それこそ銃殺しますよと。(笑) そういう法律をつくらぬというのは、うやむやにしようという意図があるからだ。

いまは、出したコーヒーすら役人は飲まないが、コーヒーくらいはいいから、ズルして交際費を捻出するとか、わけのわからない贈賄を受け取るなど。

田中 カラ出張にヤミ手当……。

栗原 どの省庁にもあるはず。これから順番に出てくる。

### ■民主主義と社会正義が機能していない現状

藤本 権利は行使しない、義務は果たさない、自己責任の原則は負わない。こんな民主主義が、日本では大手を振ってまかり通っている。これに歯止めをかけるには、法律が大きな役割を担うが、その法律がまた明確に執行されていない。(笑)

住専問題などをみていると、公認会計士もけしからぬ。ああいう問題を起こしても処罰されない。

前野 そのとおり。しかも、会計基準は穴だらけ。為替予約でも、改訂できびしくはなりましたが長期だとレートを乗せ替えないでよいから、証取にも税法にも違反せずに、含み損を公表していない企業が山ほどある。違法ではないから、こちらも伝家の宝刀が抜けない。せいぜい、企業の倫理やディスクロ

ーズはどうあるべきかを、海外の例を外圧もどきに引用して、「こういうことは、長期的にみて良いことはない」と、外堀から攻めるしかない。会計士協会なりが、政治的に働きかけるべきだ。

日本でもう一つややこしいのは、税理士。おおざっぱな言い方だが、外国には公認会計士と税理士といった2本だでの制度はない。税理士は申告業務がメインで監査やディスクロースは、会計士の仕事。この両者の差が一般には明確に理解されていない。そのうえ会計士は3次にわたる国家試験をくり抜けないとなれないが、税理士は試験合格のほかに、大学院の修士号の取得者や国税OBといった特例による資格付与もある。一般の会計専門家に対する認識を混乱させているように思う。

監査の専門家としての会計士が、もっと大きな声をあげていかなければならないと感じている。

とにかく、まどろっこしいのは、ディスクロースとはなんぞやという論点が、建前論のようにうすべりしていること。真にあるべきはなにかを掘り下げないまま、いたずらに職域を取りあう議論に終始している。事実、日本の会計士は、外国と比べてステータスがたいへん低い。日本では、「会計士ってなんですか、税理士さんとどう違うんですか」といわれて終わり。

#### ■ディスクロースによる正確な情報が、経営不安を取り除く

栗原 金融機関がディスクロースするといっても、金融機関は、グレーを白になるよう努力する。『週刊新潮』が、「銀行に不良債権が40兆円から50兆円ある」と書いた。しかし、経営公開の資料を見ても、そんな数字は出てこない。あの数字には、おそらくまだプラスアルファがあるだろう。会計士が現実をシビアーにディスクロースすると、社会不安が起きるのではないか。

前野 経営者の方は、そのようにいわれる。これを表に出したら、親会社や株主、銀行にどう影響があるか。そこまで問題を拡げられると、ディスクロースだとか、社会正義の話ではもってゆけない部分が立ちふさがる。したがって、違法でなければ、とりあえずは置いておく。私たちも、根拠がないと、一定以上は突っ込めない。せいぜい、「いつまでも抱えてはおれないですよ」と、穏便に指導することになる。

栗原 これからは銀行預金にしても、お客は公開された経営資料を見て預金するかどうかを決める。資料が歪んでいたら、たいへんなことになる。

前野 しかし、含み損が山ほどある。住専の話が出

る前に、「農協関係の現状が明るみに出たらパニックになるぞ」という話があった。だから、ああいうかたちで解決することは……。責任が追及されて、一種の金融パニックがシビアなかたちで出ると想像していた。しかし、「知らなかった」の一言で見送された。

田中 経営の理念のない人は、下りてもらわないといけない。そんな人を助けないといけないのでは、アホらしくて、商売もやれない。

石田 そういう点をもっと発言すべきだが、そんな声を上げることができないシステムに問題がある。久保利 私はもうもたないと思う。バブルのときにあれだけお金を出して、地価がこれだけ下がったのだから、8割は損している。金融機関は、貸金の8割は返ってこないと思ったほうがよい。これでパニックが起きないわけがない。ところが、下半身が切れてしまったのに、赤チンを塗って絆創膏を貼っておこうとしている。そのほうが、むしろ恐ろしい。パニックが起きるのなら、起こしたうえで考えればよい。そのほうが、日本人も本気になって考える。それでも考えられないなら、つぶれるしかない。

#### ■不作為の行為という国家的な詐欺が蔓延している

久保利 いちばんの問題は、バブルだバブルだとマスコミが先頭になって「地価を下げろ」といい、そこそこ下がったところで抑えればよいものを、なんの手当てもしないで、出血たれ流し状態でやってきたことだ。その責任は、経営者とか銀行経営者だけでなく、マスコミにも政治家にも大蔵省にもある。にもかかわらず、みんな嘘のつき放題で逃げてきた。

ある大蔵省の官僚に、「うちの事務所の顧客だけで5兆円の不良債権を抱えている。国家規模ではいったい何十兆円になるかわからない。たいへんなことになるぞ」というと、「そんなことはない、日本の銀行は健全だ。日本中の不良債権があんたのところに集まったんじゃないか」という。冗談じゃない、顧客の銀行は二つ、三つしかない。蓋を開けたら、「150兆円あります」などという話まで出てきた。

そういう痛みがあるのなら、「大事なタックスペイヤーからお預かりした税金だけど、これを投入しないと日本はたいへんなことになる」と、正直にいうべきだ。「これは銀行救済ではありません、日本国救済のために使うのです。バブルでいちばん儲けたのは国ですから、そのお金を出します。わけのわからないODAなんかやっている余裕はありません

ん。すべて日本国に投入します」くらいのことをいうべきだ。大蔵省の官僚はいまごろになって、「そういうば、あのころは、あんたのところに5兆円あったというのは正しかった」。あたりまえだ。(笑)  
藤本 厚生年金などは国家的な詐欺。企業も、個人も負担させられる。手を打つべきときに打たなかったという不作為の行為に起因する。しかも、バブルの全盛時に、厚生年金会館などをどんどん建てている。こんな無駄づかいをして、やるべきをやらずして、「お金がなくなったから国民から集めます」。こんなバカな話はない。

### ■徹底的なディスクロズと債券の証券化で乗り切ったアメリカ

山田 アメリカでも、一時は金融がガタついたが、再び元気になった。解決にむけて、アメリカは行政が主導したのか、政治が主導したのか。

久保利 主導もへったくれもなく、簡単だった。ようするにオープンにしろと。そして、法的整理。S&L(貯蓄貸与組合)で、すべてオープンにして、さあこれだけある、どうするかと。とにかくRTC(S&Lを管理する整理信託公社)で回収だと。とにかく債権は回収しようと、回収組織をつくった。

しかも、回収だけでもだめだと、その債権を証券化して売り出した。「こういう土地です」、「こういうものの総体の証券ですよ」と開示すると、世の中おもしろいもので、買う人はいる。屑値のようなものでも、「はい、買いきましょう」と。それで、ある程度のお金になった。アメリカのバブルは、日本の8割減よりはずっと軽いうえ、そこそこのお金でできた。そのうえで銀行をつぶした。預金者は泣いたが、預金保険でカバーできない部分は泣け、自己責任だと。

そういう状態で回収したが、いまだに後を引いて、S&Lの顧問弁護士だったヒラリーが訴えられそうとかいう。しかも、そんな経営に適正意見を書いた会計士からも絞り取れとなって、全米ナンバー9の事務所がつぶれた。もちろん、社長連中はお縄になって、個人財産は没収。そこまでやっても足りないから、あたりまえではないかと公的資金を導入した。それであつというまに立ち直った。この回収のために、弁護士1,000人が専従した。

### ■疑いの心を晴らせば事態は改善される

山田 そのリーダーは、大統領ですか。

久保利 側近も含めて、大統領でしょう。側近というのは一握り。弁護士あがりの補佐官クラス。弁護士は外科手術が好きだから、「それ行け、やれ行け」と、1,000人も弁護士がワーツとやった。

公明正大にすると、これ以上の傷が深くないことがわかる。右足1本なくなったが、いずれまた生えてくる。早く出血を止めればよいとやった。

山田 それだけよいケーススタディがありながら、なぜ日本は……。

久保利 私も、日本はアメリカの先例に学んで、不良債権を証券化して世界中に売れば買いに来るはずだと思う。日本の土地がこのままであるはずがない。すべてをオープンにすれば、納得できるはずだ。しかし、いまの日本は、ひよっとしたら8割ではなく9割減かもしれないと思わせるから、だれも買わない。「これ以下にはなりません、傷はこんなものです」とオープンにしたほうが、買主も早く出てくる。

田中 小出しにするディスクロズは、あり得ない。  
前野 まだ資料が隠されているはずだと思われれば、どんなよい資料を出しても信用してもらえない。逆に、信じられると思えば、先を読んで判断してもらえる。それが、ディスクロズだと思う。

久保利 経済というのは、そんなものではないか。真実が見えたら安心する。見えないときは、ゼロかもしれないと不安に思う。

山田 やはり、リーダーシップは政治に求めないといけないのだろうか。

久保利 日本は政治がリーダーシップを取ったことは、一度もない。官僚が優秀だと、官僚支配できた。

### ■税金をとられることに慣れきった給与所得者

前野 みなさんは、高額所得者でしょうから、自分は納税しているという意識がおありに……。

田中 取られているという意識は、みんなにあるのではないか。(笑)

前野 ベイヤーとは思えなくても、納税しているという意識はある。会社の経理部長や課長などに、「自分の会社の納税額を知っているか」と聞くと、全員がいえる。しかし、「では、自分の所得税額を知っているか」と聞くと、5パーセントがいえるかどうか。ということは、源泉徴収で取られて……。

久保利 みんな、手取りしか頭にない。

前野 年末調整も企業がやっているが、自分で確定申告すれば、こんなに多く税金を払っているのかと思うはずだ。経理のセクションにいる人でも、「あ

あなたの年間の納税額が、所得税いくら、市民税いくら、府民税いくら」とたずねると、さっぱり。

栗原 給与の一覧表をもらっても見ない。(笑)

山田 外国は税率がほとんどフラットになっている。日本では夫婦と子どもさんの標準家庭で、年間300万円か400万円の所得だと、所得税はゼロだろう。

前野 日本の税法は共産的ですよ。

久保利 税法に限らず、あらゆる法律が共産主義的。

栗原 すべての商売人が、給与所得者の源泉徴収税並に明確に申告・納税すれば、国はホクホクです。何かと経費処理できる企業と比べるとサラリーマンは確実に税金をとられる。脱税や申告もれば、われわれには考えられないこと。やはり税は不公平としかいいようがない。(笑)

網田 法律の適正で厳密な運用がいかに必要かだ。

藤本 ここまでは我慢しましょうという線はある。しかし、いまのように税金の膨大な無駄づかいが続けば、我慢できなくなる。

山田 政治家がだめなら、行政がしっかりしないとイケないのだが……。

石田 商売人がそれをいっていても……。

網田 土農工商で、いちばん下ですから。(笑)

## ■国の不正を監視するシステムが機能していない

藤本 地方行政も国に輪をかけてむちゃくちゃ。

栗原 京都の情報公開の資料を見ても、ほとんどがマジックインキで消してあって真っ黒。

藤本 使い方を直せば、歳出は大きく抑制できる。

久保利 結局、国の会計に対して、会計監査がないも同然。会計検査院はあるが、なにを見ているものやわからない。アメリカには、民間の法務長官という言葉がある。代表訴訟の原告のことをそう呼ぶ。アメリカでは、タックス・ペイヤーとしての権利にもとづく国への訴訟もできる。原告は弁護士が務めるが、法廷で勝てばインセンティブがある。

日本の会計検査院は、不正を見つけても、国家公務員だからインセンティブがない。国が正しく機能するレベルでなるべく低くしてお金をうまく分配すれば、インセンティブを与えることもできる。日本は、そういう具体的な役割を果たす人がいないから、みんなブツブツいうに止まる。官官接待などを情報公開を使って見つけてきた弁護士たちは、表彰ものだ。

国民が国にももの申すべき仕組みがいる。不作為も、浪費も差し止めるべきだ。しかし、国民に、自分たちの政府だ、自分たちの国だという認識がないから、

公務員は国のお金を勝手に使える。税金は人のお金だからだ。自分の金だと、だれもあんなつまらないものは建てない。税金はなるべく少なくして、必要な施設・建物に寄付すれば免税になるという措置のほうが、よほど良い。納税、徴税の関係で処理してしまう日本のありようが、いちばんの問題だ。

## ■政治・行政はともかく、企業までおかしくなったら、日本は沈没する

栗原 金融機関には、日銀または大蔵省の検査、考査が毎年あるにもかかわらず、長期にわたる不祥事が多発している。あるいは、新規事業を申請するさい、認可指導事項として、専門分野の経験者を雇用するよう要請されるケースが多い。しかし、どのようなポストに経験豊かな指導者がきても、手腕がフルに発揮できる環境でないかぎり、その効果はない。田中 典型的な村社会だ。

藤本 ウルグアイ・ラウンドに絡む農業構造改善事業の20兆円は、地公体では使い切れない。地元もそれに絡む負担分が払えないから堪忍してほしいといっている。しかし、族議員が予算を引っ張ってくる。その結果、農業関係に使われている部分はわずかで、その他の、いわゆる村おこし的なことに使われている。農業の再生資金としての20兆円が、土建業者、ゼネコンあたりに使われている。

1億円のふるさと創生資金は、累積すると約3兆円。これも、じつに無駄な使われ方をした。横並びで温泉を掘って失敗したなどの例ばかり。金のシャチホコも、だれも見にこないという。

田中 タックスは、大きなキーワードだ。問題はいろいろあるが、重要なのはタックス・ペイヤーと納税との関係。文化が変わるといわないまでも、その価値基準はいつかは変わるだろう。

国民も、もう少し賢くならないといけない。その意味での自己責任もある。いまは個人よりも企業の自己責任のほうが期待できる。企業倫理だけでなく、遵法・適法経営で企業活動をしないと、企業までおかしくなったら日本全体がおかしくなる。この委員会が、経営問題を法務から考えた理由はここにある。

最後になりましたが、久保利先生には、お忙しいところを2年間もお世話になったことに感謝したい。久保利 ありがとうございます。張り合いのある2年間でありました。

# 平成7～8年度 経営問題研究委員会 活動状況

## 平成7年度

5. 17(水) 第1回スタッフ会議 出席9名 同友  
14:00 会事務局
7. 14(金) 第1回委員会「経営と法務問題」 森  
14:00 綜合法律事務所弁護士 久保利英明氏  
出席28名 京都グランドホテル
9. 18(月) 第2回委員会「多面体としてのPL訴訟  
14:00 ——その戦略性の諸相」 森綜合法  
律事務所弁護士 久保利英明氏 出席  
19名 京都グランドホテル
10. 25(水) 第3回委員会「昨今の金融不安をめぐ  
14:00 る法律的、経済的諸問題」 森綜合法  
律事務所弁護士 久保利英明氏 出席  
22名 京都グランドホテル
10. 25(水) 第2回スタッフ会議 出席7名 京都  
17:00 グランドホテル
11. 22(水) 第4回委員会「最近の事例にみる役員  
15:00 の責任——堀の内外、海の内外」 森  
綜合法律事務所弁護士 久保利英明氏  
出席15名 京都グランドホテル
2. 6(火) 第5回委員会「マルチメディアと日本  
14:00 経済そして著作権」 森綜合法律事務  
所弁護士 久保利英明氏 マックス法  
律事務所弁護士 松田政行氏 出席20  
名 京都グランドホテル
3. 12(火) 第6回委員会「中国の法律状況——日  
14:00 本は法治、中国は人治は本当か？」  
森綜合法律事務所弁護士 久保利英明  
氏 森綜合法律事務所弁護士 射手矢  
好雄氏 出席22名 京都グランドホテ  
ル
3. 12(火) 第3回スタッフ会議 出席7名 京都  
17:00 グランドホテル

## 平成8年度

5. 23(木) 第7回委員会（5月度例会／例会部会  
17:30 と共催）「企業経営とリスクマネジメ  
ント」 森綜合法律事務所弁護士 久  
保利英明氏 出席106名 京都グラン  
ドホテル
7. 18(木) 第8回委員会「労働問題とリスクマネ  
14:00 ジメント——セクハラ根絶への道」  
森綜合法律事務所弁護士 久保利英明  
氏 山田秀雄法律事務所弁護士 山田  
秀雄氏 出席51名 京都グランドホテ  
ル
7. 18(木) 第4回スタッフ会議 出席9名 京都  
17:15 グランドホテル
9. 27(金) 第9回委員会「事業承継はなぜ失敗す  
14:00 るか」 森綜合法律事務所弁護士 久  
保利英明氏 出席48名 京都グランド  
ホテル
11. 8(金) 第10回委員会「企業リストラとリスク  
14:00 マネジメント——具体事例とその対  
応」 森綜合法律事務所弁護士 久保  
利英明氏 山崎法律事務所弁護士 山  
崎和義氏 出席45名 京都グランドホ  
テル
2. 6(木) 第11回委員会「訴訟社会と企業のリス  
14:00 ク管理」——2年間の総まとめと今後  
の展望 森綜合法律事務所弁護士 久  
保利英明氏 森綜合法律事務所弁護士  
佐藤正謙氏 出席48名 京都グランド  
ホテル
2. 6(木) 第5回スタッフ会議（スタッフ座談  
17:15 会）出席9名 京都グランドホテル

# 平成7～8年度 経営問題研究委員会 委員名簿

平成9年3月31日現在

## 委員長

田中 義雄 (株)JEUGIA 代表取締役社長

## 副委員長

栗原 伸治 たけだ病院 経営研究所 所長

## 担当幹事

網田 邦彦 アミタ(株) 代表取締役会長  
石田 武久 (株)イシダ 常務取締役  
鈴鹿 且久 (株)聖護院八ツ橋総本店 代表取締役社長  
建野 晃毅 エステー(株) 代表取締役社長  
前野 芳子 前野公認会計士事務所 公認会計士  
山田 幸雄 (株)キング 代表取締役社長

## 委員

秋元 時男 環境計測(株) 代表取締役会長  
天野 吉郎 (株)保健福祉センター 代表取締役社長  
石田 隆一 (株)イシダ 代表取締役社長  
稲尾 秀雄 稲尾乳業(株) 代表取締役社長  
岩滝 絵美子 (株)京額 代表取締役社長  
上村 多恵子 京南倉庫(株) 代表取締役社長  
内田 昌一 京都青果合同(株) 代表取締役社長  
浦瀬 一郎 (株)ウラセ 代表取締役社長  
江阪 寛治 コテラ(株) 代表取締役社長  
江守 琢真 江守石油(株) 代表取締役社長  
大野 章雄 東京海上火災保険(株) 理事本部長  
京都本部  
岡田 佳明 (株)岡田 代表取締役社長  
岡野 益巳 (株)岡野組 代表取締役社長  
岡本 泰一 (株)いろは旅館 代表取締役社長  
奥谷 智彦 (株)サツマヤ東京 代表取締役社長  
尾崎 欣哉 尾崎織マーク(株) 代表取締役社長  
河合 大介 河合美術織物(株) 代表取締役社長  
川端 健嗣 (株)カワタキ  
コーポレーション 代表取締役社長  
北尾 哲郎 日東薬品工業(株) 代表取締役社長  
木津谷 文吾 関西電力(株) 京都支店 支店長

久野 正和 京華産業(株) 代表取締役社長  
久保 智暉 久保商事(株) 代表取締役社長  
小竹 治 (株)京都事務機 代表取締役社長  
児玉 博行 (医)社団法人陵会  
大原記念病院 理事長  
小原 勉 (株)工進 代表取締役社長  
小林 剛一 日本電気化学(株) 取締役営業部長  
小松 新 日新電機(株) 代表取締役会長  
小山 俊美 (株)丸久小山園 専務取締役  
齊藤 透 齊藤酒造(株) 代表取締役社長  
佐伯 希彦 東邦電気産業(株) 代表取締役社長  
坂部 三司 ダイニック(株) 代表取締役社長  
佐治 政子 (株)下鴨茶寮 代表取締役社長  
佐竹 幸始 (株)美濃吉 代表取締役会長  
三大寺 隆繁 (株)三星電機製作所 代表取締役社長  
島田 泰男 (株)菊水製作所 代表取締役会長  
関 盛行 大盛證券(株) 監査役  
高橋 主行 宮井(株) 常務取締役  
竹内 直樹 竹内公認会計士事務所 所長  
竹内 正興 ジャパンリスク  
マネジメント(株) 代表取締役専務  
武村 銀一 京都ブライトンホテル(株) 代表取締役社長  
田中 恒雄 (株)錦味 代表取締役会長  
田中 祥夫 田中金整理工業(株) 代表取締役会長  
千草 捷 京都丸紅(株) 代表取締役社長  
津田 佐兵衛 (株)井筒八ツ橋本舗 代表取締役会長  
津田 武雄 津田電線(株) 相談役  
寺田 紘三 中小企業金融公庫  
京都支店 支店長  
鳥本 久藏 (株)ルナール 代表取締役会長  
半井 隆利 ナカライテスク(株) 代表取締役社長  
納屋 嘉人 (株)淡交社 代表取締役副社長  
西村 俊雄 スター(株) 代表取締役社長  
西脇 一雄 日新工芸(株) 代表取締役社長  
濱中 高一 橋立開発(株) 代表取締役社長  
原 秀雄 ロンシャン(株) 専務取締役  
福井 淳藏 (株)福井善四郎本店 代表取締役社長  
藤井 進 (株)フジサンオート 代表取締役社長  
藤井 良雄 (株)藤井合金製作所 代表取締役社長



細井 太造	細井(株)	代表取締役社長
松居 紘一郎	(株)星久	代表取締役社長
松井 外吉	(株)大同建設	代表取締役社長
松居 正和	松居産業(株)	代表取締役社長
松芝 政雄	都証券(株)	代表取締役会長
宮井 欣二	宮井(株)	代表取締役社長
森村 義明	牛若商事(株)	代表取締役社長
矢野 進	アイフル(株)	専務取締役
山河 豊	アテナ商事(株)	代表取締役社長
吉田 香織	YEA国際学院	専務取締役
吉田 幸次郎	(株)美濃幸	代表取締役社長
吉田 總一郎	吉田商事(株)	代表取締役会長
吉田 忠嗣	吉忠(株)	代表取締役社長
吉田 宣雄	(株)吉田喜	代表取締役社長
若林 靖博	(株)若林佛具製作所	代表取締役社長

## 事務局

藤本 圭司	(社)京都経済同友会	常任幹事事務局長
中田 耕司	(社)京都経済同友会	事務局次長
山中 美佳	(社)京都経済同友会	事務局主任

訴訟社会における  
企業のリスク管理のために

社団法人 京都経済同友会  
経営問題研究委員会  
平成9年6月 発行

発行者  
社団法人 京都経済同友会  
京都市中京区烏丸通夷川上ル  
京都商工会議所ビル 5階  
〒604 TEL 075-222-0881(代)  
制作協力 京都通信社  
印刷 (有)市蔵図書印刷