



第一人者に聴く！

税務訴訟の重要性に 気付いたとき、見えてくるもの ～実務家へのメッセージ

弁護士 鳥飼 重和 氏

弁護士としての20年

バブル崩壊と弁護士業界

——鳥飼総合法律事務所の先生方には何度もご執筆をお願いしているわけですが、本日は代表である鳥飼先生ご本人に、税務訴訟と企業法務に関連したお話を中心に伺ってきたいと思います。

早速ですが、弊誌の創刊した20年前のことで、何か印象に残っておられることはありますか。

鳥飼 20年前というと私は弁護士になったばかりですよ。弁護士になるのはめっちゃくちゃ遅れて43歳でしたから。この4月でちょうど満20年です。

——平成2年の4月ですか。それでは弊誌と同じですね。光栄です。

鳥飼 一緒だというのはうれしいですね（笑）。

私が弁護士になったのは、平成2年、ちょうどバブルが崩壊した時。もちろん当時は崩壊しているとは誰も知らなかった。遡ってみればそうだった、ということですよ。

私が採用された頃は、バブルがまだ崩壊したことに気付かず、法律事務所も余裕があるような雰囲気、居候弁護士（イソ弁）を増やそうということで採用されたのです。ところが、弁護士になったはいいが、「あれ？事件がそれほどないよね」という感じでして。後で気付いてみればバブルが崩壊した後だったということですが、現在の状況と似ているように思います。

ただ、その後も、法律事務所は売上げが伸びているのです。特にその後は好調でした。

——それは内部統制とかコンプライアンス意識の高まりな

ど、企業の意識の変化も影響してきているのでしょうか。

鳥飼 というよりも、やはり取引関係が非常に複雑化してきたということでしょうね。特に渉外系はM&Aも含めてですが、専門的な知識がないと駄目だし、商法が会社法に変わったり、金融商品取引法ができたり、新しい改正がたくさんありましたからね。

そうすると、弁護士を入れていないと何が何だか分からんということになる。大企業を中心にした法務があり、しかも海外との取引も増えましたから、それまでと違った形の需要が出てきて、それが大手事務所を中心として急に爆発したようなところがあります。「想定外」というのが本当のところでしょうね。ですから、社会が不況でも法律事務所はそうでもなかったのです。

——先ほど現在の状況がバブル崩壊後に似ているとおっしゃいましたが。

鳥飼 リーマンショックが2008年の9月にありましたが、それ以降も法律事務所は、特に企業法務系の中堅・大手は、あまり影響を受けていない。

ところが、私の印象では、去年の10月ぐらいから、大企業が法務費用を圧縮し始めたため、その影響が出てきました。そういう意味では大企業中心であった企業法務というものは転換期にきている。もちろん、再生や労働法関係など、一部はいいのですが、全体的にみると大手・中堅で総合的なことをやっているところは、厳しくなりはじめているのでは。大幅だとは思いませんが、若干売上げが下がるかもしれません。今まで上がる一方だったのが、そうではなくなったという意味では、バブル崩壊以降経験したことのない状況にあると言えるのではないのでしょうか。

——弁護士にとっても厳しい時代だということですか。

鳥飼 というよりも、20年前を思い出すと、「あ、似てる」ということです。個人事務所は人によっては相当な落ち込みがあるんじゃないですか。リーマンショック前に採用して、入ってくるのは1年後でしょう。人をたくさん採用した途端に、もう仕事がないから辞めさせるとか。そういう事務所が出てきているのは事実だから。そういう意味では、なかなかきつい状況がこれから起こることじゃないですか。

気付いたら弁護士を選んでいた？！

——そもそも先生が法律家を志されたきっかけというのは。

鳥飼 私は志はなかったんですよ。

——高校生の時に先生に何になりたいか尋ねられて弁護士と答えたと言いました。

鳥飼 になりたいというか、中央大学の法学部に入るみたいなことを思わず言ってしまった。思ってもいないのに反射的に答えてしまったような感じです。家族も親戚も知り合いにも弁護士をやっている人はいませんでした。ただ、親父が税理士で、4つ上の兄が公認会計士になるというので、じゃあ私は弁護士、みたいな軽い感じでした。弁護士がどういうもので、どんな意味を持っていて、自分の人生にどうかかわりがあるのか、当時は全く考えていなかったのですよ。

——気付いたらそういう道を選んでいたということですか？

鳥飼 中央大学法学部に入ったのが大きな意味を持っていましたね。みんな1年の時から司法試験のことが頭にあるわけです。2年、3年と経つうちに、みんな受けるのが当たり前になる。勉強しない私でも、「みんな受けるのか。じゃあ受けるぐらいは」ということで、確か学部3年の時に司法試験を受けたのだと思います。

大学に5年間いても司法試験を受けているというと親も納得するし、平気で遊べたわけです。だから本当に遊び放題遊んでいて、志がないままずっとやってきたんじゃないかな。

——でも、途中でやめようとは思われなかったわけですね。

鳥飼 遊ぶのが楽しかったですからね。親父の税理士事務所に就職して手伝いをしていましたから、親の役

にも立っていると思っていました。当時の自分としては2、3時間勉強すると1日中勉強したような意識を持っていた。そんなことでは司法試験に受かるはずもない。仲間もいなかったし、そんないいかげんな生き方をしていたから。

税務訴訟はなぜ重要なのか？

税法は絶対やらないはずが…

——やはり当時から税法に興味を持たれていたのでしょうか。事務所を手伝う中で税理士業務に興味湧いたりはしなかったのですか。

鳥飼 それは全くありませんでしたね。うちの親父もそうでしたけど、やはりメインは記帳代行でしたから。申告といっても確かに税法的なものもあるけど、ほとんど手引書があれば全部できてしまう。コンピュータもありますし、仕訳さえしっかりしていれば自動的に全部出てくるような作業でした。ですから、税法が面白いなんて思ったことは1度もありませんでした。

——でも、今では税務訴訟が専門でいらっしゃる。

鳥飼 今は専門分野として持っていますが、その時は弁護士になったら絶対税法なんてやらんぞと思っていました。私が一番最初に入った事務所というのは、独禁法の事件をやっていると聞いていましたから、そういうつもりで入ったのです。だから税法とは全く縁遠い出発点ですね。

——そのなかで税務訴訟という分野を手がけられたきっかけは？

鳥飼 不況だからですよ。少し話が飛びますが、こういう不況期って真剣に自分の進路を考えるからすごく幸せな状況なんですよ。厳しいこと、現実突き当たると人間は意識が変わるんです。こういうことを経験している今の若手というのは私からするとすごく幸せだと思う（笑）。

ちょうどバブルが崩壊した時期に弁護士になったという話をしましたが、入った事務所で私が税法を専門にするキッカケとなる事件に出会いました。

それは率直に言えばやっかいな事件でした。それがイソ弁で入ってきたばかりの私にまわって来た。M & A絡みの事件だったのですが、依頼者に税金がいくらかかるかというのが重要になってきました。複雑な事案でしたが簡単に言うと、土地類似の株式譲渡かどうか問題になったのです。土地類似であれば清算所得まで全部入れると最終的には税金が80%以上かかるというものでした。それに対して通常の株式の譲渡だとすれば26%なんです。

——80%以上と26%では全く違いますね。

鳥飼 そうなんです。依頼者は80%以上のほうが適用されて最終的に会社を清算してもらえ金額が少ないのであればやらないという。そうするとM & Aが成立するかどうかは、税金がどうなるか、株式売買で26%なのか土地類似で80%以上なのかで決まるわけですから、ここは法律家として確定しなければならないわけですよ。

そこで、M & Aの専門家だと言われている公認会計士さんや税理士さん、あるいは国税局のタックスアンサーとかいろんなところでいろんな人に相談したのですが、みんな答えがいいかげんなんです。30人以上には聞いたかな。あまりにもばらばらなので、根拠を聞くと、みなさん「それはともかくとして」と、おっしゃる(笑)。

最後に国税庁の資産税関係の部署に問い合わせました。何回も電話したのですがなかなか課長補佐がつかまらなくて。やっとつながり、その方に聞いたら即座に答えてくれました。それは26%でいいということ、根拠条文、どの本のどこを読めば大丈夫かも教えてくれたのでそのとおりにしました。初めから教えてくれれば…という話ですよ。それまでに聞いた人たちは何だったのか、そんなことでお客さんに説明できるかと思いました。税法のいいかげんさというのかな。とにかく根拠があるからちゃんと調べれば分かるのに…ということですよ。

——そこで税法に注目された、ということですか。

鳥飼 M & A自体を行うそれ以前のところでお客さんがやるかどうか意思決定すると初めて分かって、「ああ、税法って大事だ」と気づき、税法の勉強をしよう

と考えました。不況で事務所は時間ができましたから、先生にお願いして4カ月事務所を休ませてもらい、税法を実務的にやっているような勉強会に行かせてもらいました。

徹底的に朝から夕方まで講義、しかもその70%から80%が税金の話でした。著名な先生方のセミナーばかりで、とにかく税金漬けでした。それが税法に取り組む出発点でしたね。

税務訴訟と税賠に同時に取り組むことに

鳥飼 ただし、税法を勉強したって税金の仕事が来ない駄目でしょう。弁護士になったのが遅かったですから、早く一人前になりたいという気持ちが強かった。税法事件を手がけるにはどこに行ったらいいのかといろんな方に相談した結果、ある税理士の団体に入りました。当時、一番税法で活発というか、アグレッシブに、今でいう租税回避的なことを進めている団体だったので、法律家を必要とするだろうから、ということで入会したのです。

——「租税回避」というと、あまり良いイメージではないのですが…。

鳥飼 社会的には確かにそうでしょうね。でも、その団体では、相続による倒産回避というイメージでした。——そこでは具体的にどんなことをされていたのでしょうか。

鳥飼 税理士さんのお付き合いはそこから始まったのですが、入った途端にバブルが崩壊したのが表に出てきました。それで土地の値段が下がるわけですが、相続税は上がる。逆に課税庁は路線価は上げていきましたから。そのために税金関連でいろんなトラブルが起きました。バブル崩壊前は土地の値段が下がるなどは予測していませんから、シミュレーションでばく大な税金が掛かるからそれを下げないと企業や相続人がもたないということで、倒産回避として租税回避的な対策を勧められた人たちがたくさんいました。

そういうシミュレーションを前提に過大な倒産回避をやったもんだから、関係者が国税庁から徹底的に更正処分を受ける。私が入会したところは集中砲火を受けるような団体が変わってしまったのです。

その中でその団体の中に弁護士はたまたま私1人。税理士さんを信じて戦いたいという人は税務訴訟にくわけです。逆に、「税理士のミスないし誤導によって私が損害を受けた」という人もいました。そういう人は修正申告をして、その上で税理士さんを訴える。つまり、税務訴訟と税理士賠償責任訴訟という、この2つのタイプの訴訟が同じところで大量に発生したんです。——それをすべてお1人で処理されたのですか。

鳥飼 私しかいませんからね。そういう事件が集中的に私に来たのは事実です。そこが税金問題と関わる上で大きかったですね。

——最近はどうも税務訴訟とか税賠という、言葉も有名になりましたけど、当時はそんなに注目されている状態ではありませんでしたよね。

鳥飼 税務訴訟というのは私も全然関心はありませんでした。ただ必要に迫られてやらせていただいたというのが本当でした。税理士賠償責任というのも経験がなくて。そこで初めて、相談を受けたら、判例がそれほどない。過去に幾つか判例があることはあるけど、使えないんです。それでも、解決しないわけにはいかない。

誰も取り組んでいない分野の第一人者に

鳥飼 運が良かったのは、新しい事案ですからやっている人がいないわけです。正確には覚えていませんが、確か平成7年ごろに、税賠で税理士さんが恐怖心を持つような判決が、立て続けに2件起きたんです。

——それはどのような内容だったのでしょうか。

鳥飼 1つは当時としては金額が莫大で、2億8,000万ぐらいあったのかな。それだけの損害賠償責任を東京地裁が認めたという判決。これは払えと言われたら破産するしかないですね。そういう巨額の事件が一審判決で認められたのです。

2つめは、従来だと申告書がない場合、税理士は申告書を税務署に見にいってそれを閲覧してから、実態はどうだったかを考える義務はないと思われていたところを、そうする義務があるという判決が大阪地裁で出て衝撃を受けたんです。

その頃、私はそれ以前から先ほど言ったような税務訴訟をやっていましたし、さらには税賠的なものの相談も受けていましたから、税理士会でセミナーをやるときには引っ張りだこだったのです。そして、日本税理士連合会がそういう人を探していた時に、新人だけど私しかいないということになりました。ああいうところの顧問というのは、本来は弁護士会の会長とか、著名な税務の第一人者みたいな人しかなれないのですが、私しかいなかったのが、顧問になりました。それぐらいの僥倖にあったというのは確かです。

さっきもバブル崩壊後と現在が似ているといいましたが、今の若い人たちもそういう裂け目のところにいるわけで、就職難だとか仕事がないとかいっても、新しい時代は先輩たちが何もやっていないところがたくさんあるはずなんです。弁護士の例で言えば、誰も弁護士がいなくて、やっぱり弁護士は必要だねという業界はきっとあります。ですから逆にいうと大きなチャンスがあるんですけどね。

全く勝てなかった税務訴訟

——もう少し税務訴訟のお話を伺いますが、以前は「税務訴訟は勝てない」といわれていましたよね。

鳥飼 勝てなかったですよ。本当に全然勝てなかった。——それでもいつか勝てるようになるという信念を持って始められたのでしょうか。

鳥飼 勝てるようになるというより、勝たなければいけないという気持ちでしたね。

最初は租税回避的なものからスタートしてましたので、その当時の社会の常識的な感覚としてしょうがないかなというところがありました。しかし、租税回避といってしまうと印象が悪いです。時代の読み方の違いでもあるのです。バブルが崩壊するとか、総量規制が入るなんて誰も思っていませんでしたから。

毎年6%、7%、あるいは10%以上と土地が上がりつづけることを考えると、相続税対策を練らなければなりません。中小企業も大企業も同じですけど、家族的な経営をしているところは自分たちの企業を守るという意識があって、やむを得ず、一部の税理士が租税

回避的なものを提案していたということなのです。

私も企業を救うためにしょうがないとは思っていた。ただ、その手法を誰でも使ってやっていこうとしたところが、ちょっと問題だったのはよく分かりましたから、訴訟をやっている中で裁判所の厳しい判決を見ながら、やむを得ないところもあるなというふうには思ったのです。

ところが、先ほども少し触れましたが、平成2年前後から株価と、土地がすごく下がるじゃないですか。それなのに路線価は上げていくんです。そうすると、相続税率は高いですから、当然ですけど、税金を払えない人が出てくる。これはないでしょうと。平成5年あたりの相続というのが一番かわいそうでしたね。

——財産はあるのに税金を払えなくて立ち退かねばならず、住む家がなくなるというような話もよくありましたね。

鳥飼 物納したらいいじゃないかというけれど、当時は物納の条件が非常にきつくて、高い値段で物納で取ってくださいといっても取らない。理由を聞くと流通性がないからという。公売処分で売れないということは、流通がないわけですから、納税できる金額に落として評価すればいいのにそれもだめだということです。

納税者としては、物納で受け取ってくれるか、払える金額にするか、どちらかで対応してくれば問題ないのに、何十億という相続財産を持ちながら破産状態に追い込まれる。これはおかしいでしょう、というのでけっこう訴訟をしています。

中には、物納でも評価額を低くして納税できるようにするのでいいから、もうどちらで決着をつけてもいいですから救ってくださいと裁判所に言ったところ、裁判長が、課税庁に何とか和解にならないか、助けてやってくれないかと言ってくれたにもかかわらず、法律どおりですから駄目ですといわれたこともあります。

——そういう判決が続くのはつらいですね。

鳥飼 つらいとか、がっかりするというよりは、怒りでしたね。払わないとは言っていないのに、払わせてくれない、払えない状態に追い込んだのはあなた方じゃないかと。政策で、土地の値段が下がっている時に逆に路線価を上げていくのはおかしいだろう、これは制度的な欠陥であり、欠陥のある制度を作っているの

に、その欠陥による不利益を納税者に押しつけるのは許せない、戦わなきゃいかんと思いました。だって大きな財産を遺してもらったばかりに、苦しい思いをしたり、自殺までしなければならぬ事態になっているのですから。

税務訴訟に負ければ負けるほど志が出てきて、もともと私は志のない弁護士だったけど、この辺から志が出てきた。何十連敗したか分かんないですよ。統計もなくなっちゃったけど少なくとも7、8年は負け続け。1件も勝てなかった。一部勝訴さえない全面敗訴で30件、40件の判決があったかもしれないですね。数えていないから正確には分かりませんが。

——8年間で1件もですか？もうやりたくないとは思われなかったのですか。

鳥飼 逆にいうとその経験が志、つまり、私の社会的使命を固めてくれたんです。そうしたら、志がちゃんと立ってきてね。当時、いろんなセミナーで自分が死ぬまでに納税者の勝訴率を20%にする、と言ってました。当時の勝訴率は5%前後。今でも全国平均の勝訴率は十数パーセントですけど。しかも、租税回避的なものを扱ったのは最初だけで、途中からはこの処分はおかしいというものしか受けていないにもかかわらずの敗訴です。そういう意味では、私が初めて法曹らしい志をもつきっかけを与えてくれたのが税務訴訟での連続的敗訴なのです。

——一番最初に勝訴した事案は覚えていらっしゃいますか。

鳥飼 勝訴した事案もたしか相続案件でしたね。

本当は物納で認めてほしかったんだけど、物納は権利が複雑だと認められないということで、最終的には相続税評価で戦ったのがありました。相続税評価額で50億、それに35億ぐらいの税金が掛かるという案件です。個人はお金を持っていませんから物納を認めてほしかったのですが、物納は駄目で、ならば相続税の評価を下げてくださいということで、いろいろと戦った事案なんです。

解釈上は若干問題がないわけではないのですが、一番は解釈で救ってくれた。物納では敗訴しましたが、相続税評価額は我々の主張を認めてくれた。このときの裁判長が藤山さんなんです。藤山裁判長に出会

わなかったら、志は高かったけどもっと苦しい思いをしていたんじゃないですか。

注目を浴びたストックオプション訴訟

——あとはやはり鳥飼先生といえば、ストックオプション訴訟ですよ。

鳥飼 そうですね。あれから税務訴訟で私の名前が出ましたね。

知り合いの税理士さんとお酒を飲んでいたときに、急に「君、ストックオプションは知っているか」というので、当時の商法の知識はある程度ありましたから「知ってます」といったところ、「税法で問題になりそうなものがあって、今調査を受けてやり合っているけど、それを担当するか」ということになりました。実をいうとその時は内容はよく分かっていませんでした。ただ、面白そうだったから「いいですよ」と受けたのが例のストックオプション税務訴訟でした。

最初に相談がきたのは、アメリカの親会社が日本の子会社の社長・会長に付与したストックオプションの行使で高収益が出たケースです。それを日本で申告する場合には、給与所得で申告するのか一時所得で申告するのかという問題です。それ以前は国税側は、ほとんどが一時所得で申告しなさいと指導していました。これは国側も否定していない。ところが平成11年頃からだったと思いますが、急に3年間遡って給与所得で申告せよということになったのです。

弁護士に相談に来る前は、税理士さんが所轄とやり合うわけなんです。国が一時所得と指導して、それを信じてやってきたんだから、そこまでは一時所得を認めてあげてください、ただし、これから申告期を迎えるものについては、国側の見解が改まったというのが分かりましたから給与所得で申告します、ということで、妥協点を探ったようです。けれど、駄目だった。課税庁は一貫して全部遡って給与所得で申告しろというので、依頼者は納得できないということになりました。予測可能性に反するという話ですね。

最初に相談を受けた方が、呼び掛け人になって、納得できない方々に声をかけたところ、これは社会的な

問題だから、同じ志を持つ人にもっと広げようということになり、最終的にはうちの事務所だけで確か50件ぐらい代理したんじゃないでしょうか。全体で100件ぐらいですから、その半数ぐらいを引き受けたことになりますね。

——相当な数ですね。それでもまだまだ状況は厳しかったと。

鳥飼 一審の東京地裁は、当時、民事の第2部と第3部、第38部が税務訴訟を扱っていましたが、第2部と第3部で勝たせてもらったんです。最初、3部の藤山さんが勝訴判決を書いてくれて、その後、2部でも市村さんという裁判長が勝訴判決を書いてくれた。

これで流れはできたなと思ったのですが、今度は横浜地裁で敗訴し、その後で東京地裁の民事38部でも敗訴しました。そこから別の流れが出てきてしまって、東京地裁2部、3部は勝たせてもらえるけど、高裁は全然駄目。最高裁まで行ったのですが、第三小法廷で本税分だけの訴訟では負けてしまいました。

同時に、懲戒処分的な意味での過少申告加算税についても争っていたのですが、第三小法廷が、正当な理由があるということで、この部分だけは取り消すという、救済してくれる判決を書いた。つまり、一部勝訴判決ですね。

その内容を見ると、本税分についてもなぜ負けるんだという内容なので、実は今でも納得はしていない。判決が出た以上、それに従うのはやむを得ないと思っていますけど。ただ、その判決の中の見解では、一時所得にも相当な根拠があるというのです。一応給与所得だという判断があるが、両方とも成り立つ可能性がある以上、しかも国側がずっと一時所得だというふうに言ってきたのだから、懲罰的な意味での課税処分はおかしいという書き方だった。もし、正しくやるんだったら、法律を改正するか通達を改正するかして、本来だった見解を改めたことを公にしなければいけないと書いているのです。

このように、一時所得にも相当な根拠があるなら、一時所得でしか判決を書いちゃいけないというのが、法律要件の明確化を求める租税法律主義なんですよ。ということは、本当なら、租税法律主義を貫徹するのなら、今でも一時所得なんだろうなと思っています。

——それでもそういう判決になってしまったのは理由があったのでしょうか。

鳥飼 バランスでしょうかね。ここでは、特に海外の会社の親子会社関係で出てくるところのストックオプションです。海外だけだったら問題領域は小さくて済むのですが、日本の親子会社で生じるところのストックオプションも一時所得になっちゃうと、その波及効果は大きくなるのですね。そうすると、日本の課税実務としては給与所得でないと大変な混乱が出てくるので、そのバランスを考えたのかなと思っています。つまり、後で広い範囲で不都合が生じるのは困るということで、おそらくバランスを取って、海外のものも給与所得にしないとまずいということだったのかと今は思っているんですけどね。

----- これからの税務訴訟はどうなる？ -----

——少しずれるかもしれませんが、税務署が誤った指導をしたという事実があっても、それに従った処理は認められないという判決もありますよね。

鳥飼 それは最高裁の判例があって、信義則の適用の問題なんです。理屈的には国側が自分の見解があって、それを信頼した人がいて、それに基づいて申告した。後でそれが誤指導であり、間違っていたというのが分かったとしても、納税者が著しく不利益を受けない限りは税法的には正しいことを正しいとしたのだから、かわいそうだけどもやむを得ないという判決ですね。合法性の原則というんですけど。本来払うべきものを払っているんだからいいじゃないですかという話なんです。

ところが例外的に、経済的にこれは正しい見解であると思って自分が納税して、その前提としていろんな行動をとったところがそれをひっくり返されたら、自分の経済的な基盤とかさまざまなものが全部壊れてしまうんだということで、救済することもあります。ただ、そんな事例はほとんどないのですね。

——しばらく前に税務職員の瑕疵を認める判決が出たと聞きました。

鳥飼 それはまた別で国家賠償請求の問題ですね。た

だ、瑕疵があれば全部認められるかということ、必ずしもそうじゃない。やっぱりまだまだ高い壁はあります。その壁を超えるのがわれわれ弁護士の仕事だから。戦うことによって国側が立法を変えるかもしれないし。おかしいものはおかしいと言わなければならない。納税者が戦いたいと、いうのであれば、やはり戦っていくという使命はあると思います。

——話を戻しますが、税務訴訟は、ストックオプションで火がついたような形になっているわけですけど、今はこんなものが増えていく、といった傾向のようなものはあるのでしょうか。

鳥飼 いろんなものが考えられると思いますが、まだ税務訴訟の数自体がそう多くはないのです。やはり、まだ国側と戦うのは抵抗のある人もいます。税理士さんも大多数の方はなるべくなら戦わないで円満に済ませようという考え方がありますし、実務も話し合いで決着をつけるというのを受け入れている。どちらかというところと税務訴訟になりにくいところがあるんじゃないですか。

----- 「税務訴訟」を理解しなければ「税務」はわからない ～裁判所の考え方にも変化が -----

——税理士さんの中には「税務訴訟は自分には関係がない」とおっしゃる方もおられるのですが…。

鳥飼 関係がないというのは、勉強していないということだと思いますよ。なぜかということ、税務というのは税法という法律だからです。ところが実務の方は法律だと思っていない。実務は法律を基礎に出来上がっているはずなのに、法律と違う形の出来上がりがあるわけです。本当はそれが違法だとしても、その実務で課税庁が動いていけば、それに逆らうと更正処分を受けることになる。そうなってくると、それが適法かどうかとかそういう法的な判断を抜きにした形で、実務の実態に即した形で決着をつけるというほうが円満だし、お客さんもそのほうが喜ぶというところがあるので、どうも実務はまだそういう納税者の意識との関係で出来上がっている要素が非常に強いですね。

しかし、この点は変わりつつあるのです。税務訴訟について研究していないと、本当は税務で大切なのは

どこかという本質が分からないんですよ。

例えば、契約関係がありますよね。まずその契約関係の法律的な側面を見る、次に、そこで税金をどう掛けるかの面を考える。つまり契約関係を支配している私法が生きている部分とそこを前提として税金をどう見るかという国家的な視点から見ると、2つの法律領域が絡まった二重構造になっているのが実は税務なのです。

税務の問題というのは税理士さんが中心に扱うと実務です。税のところを中心に考えるから、契約関係と関係なしに税務の話になってくるんです。

ところが今はどちらかというとも市場重視ですから、契約関係によって税法との関係が出てくる。市場というのは契約、つまり私法関係でつくられます。裁判所がそういう意識になってくると、税法関係でこういう課税が前提だというように、税法の領域を理解しながら契約をするとよくなると、この予測に反するような税金の取り方をした場合、何のために契約をするか分からなくなってくるから、市場が混乱するわけです。

裁判所は市場重視の考え方に固まりつつありますから、私法関係を無視した税法独自の考え方を否定するようになってきています。

——具体的に解説していただいてもよろしいですか。

鳥飼 Aという契約をすれば税金は10、Bという契約をすれば、同じ経済目的だけどこれは税金がゼロというようなケースはたくさんあります。例えば1つの固定資産についての交換契約だとすれば、税金はこれだけですというのがあり、それについて2つの売買契約に分けてしまうことも自由で、分ければ税金はAという契約よりも安いというようなことです。同じ目的を達するなら税金は安いほうがいいですから、税金を頭に入れながら安い税金にするためにBという契約形態をとる。

税務署は、本来だったらAという契約をすれば10取れるのに、わざわざBという契約をして税額を少なくしたというのは租税回避だろうというので、いろんな法的テクニックをつかってBという契約ではなくてAという契約の10の税金を払えという形で更正処分する。従来の裁判所は意外とそれを認めていたんです。

ところが、最近の裁判所は、契約はあったし同じ経済目的を達する、実態もあるのであればこの契約はBで、だとしたら税金はAという契約より少なくしていい、と判断しています。それを10にしたければ税法を変えなさい、租税条約まで変えなさいという。租税法主義だから税法は法律がすべてなんです。国側の解釈が通達だから、通達はそれが正しい場合もあるし正しくない場合もあるという、当たり前のことを裁判所は分かってくれるようになったのです。

だから、この契約関係との絡みで税法はどうかというのを考えられる立場にある税理士さんは、税務訴訟をちゃんと研究して、どういう契約形態だと税金がどうなって、後で裁判所によってちゃんと肯定されるといったことがわかれば、いろんな仕事ができるし、お客さんの役に立つことができるじゃないですか。それを知らなくていいんだという発想は、お客さんのためになっていないですよ。

税理士はもっと税賠の危険性と税務訴訟の現状を認識すべき

——逆に税賠には興味を持つ方が多いですよ。当たり前かもしれませんが。

鳥飼 だけど税務訴訟の現実を知らないと税賠の怖さが分からないし、今だって怖いとは思っていないでしょう。Bのことを知らないでAだけ教えている怖さを知らないでいるだけの話だから。本当はもっとしっかりお客さんの立場を考えて、世の中の流れを考えて、税務訴訟の現状と税賠の危険みたいなものをちゃんと理解しないと、本当の専門家としての役割は果たせないという認識を持つべきですよ。

——まだまだ、税務訴訟は関係ないとおっしゃっている税理士さんは、少し認識が足りないということですか。

鳥飼 認識が足りないというのは、税賠を受けてから初めて分かる。だから保険に入っていないくて、しまったという人が多いし。チェックをすべきものが、実はチェックができていないんですよ。だから税賠を受けて初めて、しまったと思うのではなく、あらかじめ想定する必要があるんじゃないですか。

——少し話が前後しましたが、税賠のほうはやはり件数は増えているのでしょうか。

鳥飼 そんなにめちゃくちゃに増えるという印象はないですけど、相当相談はあります。

——やはり税理士さんの側からですね。

鳥飼 私は日税連の顧問だから、今まで税理士さんを訴える側に回ったことはありません。原則は税理士さんから相談を受けるのが多いのですが、顧問先等から税理士の前任者によって損害を受けているので何とかしてやってくれというような請求する側の相談を受けることもあります。

——その場合はどうするのですか。

鳥飼 今後はわかりませんが、今は請求する側で事件は受けていませんので、これだったら勝てそうですねというのであれば、ほかの弁護士さんを紹介してあげるとか、そういうアドバイスはします。危ない税理士さんは多いですよ。しかも、自分が危ないことをやっているとは気付かない。そういう点が多いですね、本当をいうと。

タックスロイヤーこそが求められる時代に

——それは時代の流れが変わってきても業界全体があまり20年前とは変わっていないということなのでしょうか。

鳥飼 全体と個別は違います。全体的に見ると、まだ目覚めていないけれど、やはりちゃんと目覚めてもう相当に進んでいる人たちはいる。それは20年前と今とを比べたら、もう格段の差ですよ。

ただ、1つだけくぎを刺しておくべきなのは、法律家のわれわれの立場とはやっぱり違うということ。自分なりに分かったといっても、それは感覚的なものであって、法律知識があまりにもなさすぎる。イロハが分かっていないのに、一部だけ見て分かったというふうに思い込んでいるのは危険なんです。

アメリカはタックスロイヤーですから、税法の領域を知り、裁判制度という法律の制度を、あるいは契約のことが分かっている人が、1人でやれる仕組みですね。つまり、タックスロイヤーというのは実は税法と裁判法を知っている人なんですよ。

日本の場合、弁護士は税法を知らないし、実務にも疎い。税理士は税法は知っているけども、その法律としての側面は意外と弱い。一方で裁判法とか契約法は全く分かんない。

そうすると、税理士と弁護士が融合して、特に税金に興味のある裁判制度を知った弁護士と、ある程度法的なリスク感覚を持ち、税法をある程度勉強するけど、裁判法は分かんない税理士というのが融合して初めて一人前のタックスロイヤーになるのであって、1人でタックスロイヤーというのは今のところは日本ではあり得ないですね。

やっぱり融合しなきゃ駄目。お互い批判するんじゃなくて、お互いの弱点とお互いのいいところを組み合わせ、チームで協力してやるべきだと私は思いますけど。

——税理士を取り巻く状況というのは、どんどん厳しくなっていくように思います。

鳥飼 環境が厳しくなるというだけではなくて、お客さんが厳しくなるということでしょう。お客さんが厳しくなるということは、実は有能な税理士さんに対する要望が強くなるんですよ。今までは本当の意味での実力が区別できなかったけど、今度はしっかりした法的なものも含めた形で対応を迫られたときに、本物と本物でないのが分かれてくる。

したがって、本物を求めてくるのが時代の流れになってくるから。そういう意味では勉強している税理士さんと勉強していない税理士さんの格差は、これからめちゃくちゃ出てくると思いますよ。

——その格差は明確に現われるものなのでしょうか？

鳥飼 何かあったときに「なぜそうなるのか」を正しく説明できるかどうか。「説明はできないけど私の経験によれば」とか「何となく危ない」じゃなくて、租税法律主義だから法律の根拠をわかっていなければならない。それから証拠に基づいてどうかということ、基本を押さえた形でしっかり説明して、なるほどと言えるんだったらいいけど、意外とそうじゃない。何となくというのは法律的じゃないんです。実務感覚とよくいいますが、実務感覚ほど怖いものはないですよ。実務感覚というのは時代の流れで変わるんですが、法

律的な基礎に基づいてどうかというのはあまり変わらない。そこを押さえてアドバイスできるかどうか、ということです。

——もし税理士さんが、今のままじゃ駄目だということに気付いたとして、その方々に何かアドバイスはありますか。

鳥飼 私は、税理士業界というのは無限の可能性を持っているこれからの成長産業だと思っているんです。ただ、成長産業にするかどうかは税理士さんの意識次第。結局、お客さんが税理士さんを必要とするかどうかという点で、市場がつかれるかどうか決まるわけですから。

逆にいうと、お客さんが今まで持っていない感覚で、税理士さんを使いたいと思ってくれること。自分たちが将来何かやりたいことを満たすものとして、税理士さんにお仕事を委ねるのが社会常識だねと言わせるような市場をつくるのが、税理士さんの成長にとって重要じゃないですか。

いろんな可能性があると思いますが、1つだけ例を挙げるとリスク管理ですかね。税務リスク管理と言っていますが。我々がやっている訴訟の現実からいうと、うちは平均して大体毎年十数件税務訴訟を担当しているんですけど、その中の8割から9割近くは、本来は課税されちゃいけない事件。租税回避なんてほとんどないんですよ。

何かというと、ちゃんと法律、税法をチェックして、場合によっては通達まで見る必要があるのですが、これは問題ないねとチェックして、それを証拠で裏付けていくのが法律的な判断でしょう。ところがこのチェックを見逃して、例えば3つの条件を満たせば課税がないというときに、1つ忘れちゃったとする。課税されないという3つの条件のうちの1つが欠けているから課税処分だと言われたら、手も足も出ないわけです。そういう単純ミスが非常に多いのです。

中には、もうちょっと検討すればよかったのというものもあるのですが、やっぱり課税処分されているのは大きな組織でも小さな組織でも、かわいそうだなと思うときがあるんです。会社自体がそこまでリスク管理をやっていないから。だけど我々が訴訟をやった後で振り返ってみると、ここはこうすれば簡単に課税処

分はなくて済んだねというのがほとんどです。

そうすると会社の中でもいいし、外の税理士とか弁護士を使ってもいいんですけど、税務リスク管理を行えば、そこをチェックするだけで、大体は安全圏です。見解の相違というのが確かにあるから少しは残ると思いますが、われわれが扱っている訴訟事件がほとんどなくなっちゃうぐらいです。

当たり前のことを当たり前にやったら更正処分も受けないし、更正処分を受けたとしても訴訟で勝てる。危ない目を見ることはないんです。でも、今はそれについてお金を払うという発想がない。自分が危険だとは全く思っていないから企業側にそういう需要がないわけです。更正処分を受けて初めて、あるいは調査を受けて厳しさに悲鳴を上げて、税理士さんとか我々弁護士にいろんな相談に来るわけです。

こういう常識も変えていかなければなりません、企業が変わることはあまりないので、リスクがあることを説明して、リスク管理のために少しお金を使ってくださいと働きかけることも必要でしょうね。まだ日本は、そういうリスク管理は市場がないんですが、リスク管理というのは法律問題なんです。法律のとらえ方で、税法を法律としてとらえて、それについて国税からくちばしを入れられないようにいかに仕組みをつくるかということ。これを税理士さんがつくったら、ものすごい大きな市場を握ることになるんです。税法の法律的な側面というのか、そこのところを見逃していると思います。それが本当に分かるには、税務訴訟を理解しないとイケないでしょうね。

——そういう意味でも、税務訴訟をないがしろにしちゃいけないということですね。

鳥飼 ないがしろにするということは、自分で仕事を捨てているのと同じですね。現状満足でそれで終わっているから。私は新しい市場というのを税理士業界でつくるべきだと思う。それがお客さんのためだから。そこができないというのは、黄金の埋まっているところの上において、気付かないで終わっているということ。

——本当にもったいない。

鳥飼 もったいないという、そこが一番大きな観点じゃないですか。それがお客さんのためになり、自分の

ためにもなるんですから。

企業法務の観点から見た 成長する企業のヒント

会社法の施行で自由度の高い経営が可能に

——それでは次に、企業法務の分野に関連してお伺いしたいのですが、会社法が17年に施行されています。その影響というのはどのように感じていらっしゃいますか。

鳥飼 それは大きいんじゃないですか。今までの体系的な意味での商法の在り方から、どちらかというところ、一定の自由をある程度認めるような考え方に変わりましたから。経営の自由度が進んだわけで、経営としてはいろんなやり方ができる。

——どちらかというところプラスになっていると？

鳥飼 プラスの要素はあるんだけど、ただ、それが最終的に裁判所に認められるかどうかというのは分からない。そのために訴訟しなければ結論が出てこないようなこともたくさんあるのは事実。つまりグレーゾーンをたくさん生んだんですよ。自由ということは、できる可能性が出てきたということ。でも、どこまでできるかとなると、やってみなきゃ分かりません、ということなんですね。

一番分かりやすい例は、有名なブルドックソースの事件。あれも、防衛策としてどこまで株主の承認が必要かどうかとか、そういうものも含めて、判決で最後までいかなきゃ分らなかったわけです。そういう意味では不安定さがあるんです。

また、株式に関する証券訴訟というのがあり、多数の一般の株主たちが、会社が上場廃止になるとか、さまざまな要因で株価が下落するなどして損害を受けたときに損害賠償をしてくれとっている。これも始まったばかりだから、どういう形で定着するかとかいうのはまだ分からない。

したがって、自由という反面として、それに対して納得しないという責任追及するような人たちが出てくると、裁判所の判決があってそれが固まって初めて

実務が固まるという、新しい社会のしくみをつくるようなところがありますね。そういう意味では、やっぱり難しくなってきた。同じ会社法の中でも専門分野を本当に確立した人とそうじゃない人、よく分かる人と分からない人が出てくるんじゃないか。そのくらい実は専門化が進みましたよ。

——専門家の方とお話していても、会社法は分かりませんが、とおっしゃる方がおられます。

鳥飼 私の場合はある程度税務訴訟に比重を掛けているということもあって、どちらか会社法の中では株主総会、内部統制とか取締役の責任、コンプライアンスなどが専門分野と思っています。M & Aとか他の分野はまた別の人に任せる形で、会社法を一人でフルカバーというのはなかなかできない。

特に今は計算が複雑化しているでしょう。IFRSの問題がありますが、それは会社法から会計監査基準に流れていっている。会計慣行の方から基準を流して、会社法はそれに倣う、というか、原則法律は関係ないみたいなのが出てきた。そうすると会社法の中で大きな問題だったとしても、その部分にはあまり弁護士が関与しないようになる。もちろん、訴訟になれば関与するでしょうけれど。どちらかと公認会計士さんの要素ですかね。そちらのほうに移っちゃったというのが実態じゃないですか。

ただ、一応法律ですからね。法律というのは基準は1つだけですが、会計慣行というのは慣行だから選択もあって基準は1つじゃないんですよ。そうすると、この兼ね合いをどうするかというのが、今後刑事事件とか民事事件で出てくる可能性があります。そういう意味では法律問題であり、一方で法律家にとってはなかなか難しいという状況が出てきている感じですね。随分難しい専門分野になってきました。

規制強化は望ましいのか

——続けて、公開会社法を制定しようという動きがありますが、それについてはいかがでしょう。

鳥飼 政権交代後に民主党のプロジェクトチームが素案を出したわけですが、どちらかというところ投資家寄り

の発想ですよ。公開会社法という名前がいいかどうかということもありますが。要は上場企業を対象にして投資家を保護するために情報公開を徹底させるとか、あるいは投資家の立場で会社の機関をチェックするようなところを大胆に表に出すという内容ですね。

その中で、社外取締役の義務化というのは、既に金融庁や東証のほうでもその方向性はある程度持っています。その他に、監査制度を充実させるという監査役強化ということが挙げられていますが、これについては監査役の中に必ず従業員代表を入れるとか、監査役が会計監査人に対する人事権と報酬決定権を持つといった、非常に監査役の力を強化するところが出てくると、実態と違って来る。理論的には望ましいところがあるとしても、実態と違うから、果たしてこれが日本の会社にとってプラスかどうかという問題は、やはりありますよね。

——それは、規制が強すぎると成長を阻害するという意味ですか。

鳥飼 大事なのはコンプライアンスもそうだし、コーポレートガバナンスも、法的な規制もそうなんです。こういうものは本質的には企業を本当にいい意味で成長させるためのものなのです。それによって利害関係者である顧客や従業員、株主などもみんな幸せになる。企業が成長することでほかの人たちに利益を与えるという発想が中心であるべきなのです。ところが、ガバナンスというのは、悪い側面が出てきたときに、それを直すために外から何か入れましょう、法律で規制しましょうということなのです。さまざまな形で外部からの声を反映するための社外取締役とか監査役制度の中の改革をしましょうと。

つまり、病理現象を前提として入っている制度が法律や規制で入ってくるとなると、まっとうな会社も規制を受け、余計なことを取り入れなければならなくなる。そうすると、逆に成長を阻害するような要因になるかもしれないという部分が出てくるわけです。

もちろん、こういう制度を入れることの意味は分かりますよ。悪いことがあったら悪いところを押さえるのも選択肢の1つですから。ただ、それが本当に社会全体にとってよいことなのか、企業制度というものを

国民の幸せのほうにつなげられるのかという理論のつながりを持っていないといけない。小さい部分にお灸を据えることで体全体を弱めてしまうとなったら、意味がないので、そこところは議論しなければならないでしょうね。それについては議論がまだ充分ではないと思っています。

企業が良くなければ社会は良くない ～今の時代こそ経営に「志」を

——労働法もそうですが、この会社法制の動きも、企業に対してどんどん厳しい目になってきているように感じる人が多いのですが、そういう時代の流れということでしょうか。

鳥飼 1つは、企業はそれだけ大事だと思われているから。世の中というのは企業で成り立っているんですよ。輸出がうまくいくかどうかによって、日本の経済は変わるし、企業を強くしなければ年金も払えない。やはり企業を強くしなきゃいかん、だけど企業はだらしないじゃないかということ。

2つめは、社会のためになるはずの組織が、社会のためになっていないんじゃないかという側面。

不祥事を起こすのはわずかな企業であっても、社会全体と同じような意識の低下というか、腐敗というのか、元気のなさみたいなものも含めて感じてしまう。もっと社会に貢献するような元気さを出してほしいのに別の方向を向いているんじゃないか、という批判があるのですが、これはコンプライアンスの問題です。しかし、その一方で、収益は十分にあるのだからもっとリスクを取って儲けるべき、という見方もある。その両面から、外から刺激して元気にさせなければ、というところがあることは事実でしょうね。

そういう意味では外圧をかけること自体はいいんです。ただ、外圧をかけて初めて動くというものにはろくなものがない。自分の意志で動いて初めて本物になるのであって、それをどうつくり上げていくかということが重要です。

手をかければかけるほど、子どもって駄目になるでしょう。社外役員のように外部から声をかけることに頼っていると、ろくな経営陣が育たないという側面は

あると思います。

逆にいうと、まっとうな経営者といいますか、目指すべき経営者像、会社像のようなものをもっともっと出して、いい意味でのモデルをつくるのが、みんなを元気にして、長い目で見るとそちらのほうが伸びを良くすると思うんです。

——それはどちらかというと経営者の意識といいますか、自助努力のようなものを高めていこうということでしょうか。

鳥飼 私が最近セミナーで経営者層の方々に言っているのは、会社というのは成長しなければならないけれど、その成長の原動力をどうとらえるのかということなんです。

「志」で成長するのと、「欲」で成長するのと2つありますよね。基本的にはどちらのほうが成長できるかというのは、過去の大きな経験を踏まえれば分かるんじゃないですか。

日本であれば明治維新もそうだし、明治維新の後で東洋の奇跡と言われるような、わずか数十年で三等国だと言われたのが日露戦争に勝って、急成長し、世界の列強の一角に入りましたよね。戦後の日本の復興だってそうです。

ここに共通するのは全部「志」なんです。活躍した中心人物、政治家もそうだし、経済人もそうですけど、自分の懐を肥やすのではなく、あくまでも国家全体の経済的、政治的なものを含めて、いかに国家を強くするか。あるいは会社を強くするという形でやってこられた人が非常に多い。「欲」だったら、ああいう世界は出来ていないですよ。そういう意味では素晴らしいことの原因はやっぱり「志」にあるんです。

ところが今の企業というのは、その「志」を忘れてしまって、アメリカ型の金融資本主義みたいに金があったらいいという方に流れている。成果主義というのは金で動けという話ですから。もちろん、そういう面も必要ですよ。過去にもそうやって成長した人もいますから。

しかし、やはり「志」が基本にあって、それにプラスアルファとしてお金があるというやり方が日本の本来のやり方なのです。それなのに、「志」を忘れてしまって金だけで物事を考えるという発想のほうが強く

なっているから、企業は衰退せざるを得なくなっている。これを直すには何十年間かかるというふうにいる人もいるのですが、もう1度「志」の大切さというのを思い返すべきだと思いますね。日本企業で200年以上続いているなんていうのは、大体は「志」が続いているのです。

経営理念に基づけば議論は不要

経営理念、企業理念というのがありますが、これは企業が「われわれはこういうことで社会に貢献します」という志を示している。その理念に基づいて、1つ1つの現実の中でわれわれが社会のお役に立つんだという形で、経営行動をとることを経営者が真剣に考え、それを経営幹部や従業員に徹底的に植え付けるのであれば、やることが違ってくると思います。今はどちらかというと目先の利益で、ストックオプションが多くもらえとか、業績連動型の報酬がもらえとかいう形のところで、何かお金だけで釣っているみたいないところがありますね。

「われわれは本業でこうやって社会に貢献している」という感覚がすごく弱ってきちゃったという問題があるんじゃないでしょうか。自分の生き方もそうですよね。人生も、志を中心に欲をプラスするのか、志を忘れて欲だけでいくのかでは、随分生き方が違ってくる。1つ1つは小さな問題でも、これに対してどう対処するかというのは、全く違う考え方になるんですよ。そこのところが何か問題だなと。

大企業っていろんな問題が起きるじゃないですか。すると、今取締役会は社外役員もたくさん入れているから、侃々諤々の議論になる。議論はいいことだというのを前提にしているのですが、企業が緊急事態にあって、存続の危機だと言われているような時は、議論なしなのが正しいのではないか、と思うわけです。会社が危機に陥っているというのは、経営理念と直結している問題が起きているのですから。

例えば何か事故があって人が亡くなった、というのは品質の問題です。消費者は品質について問題があるんじゃないかと思われたら、その製品を買わないでし

よう。企業はよい物を提供して社会の人に貢献するためにあるという経営理念だとすると、社会の信頼を失うかもしれない、という事態は経営が危機に陥っているということなのです。

大体議論というのはどうしても「立場」でやっちゃう。開発部は絶対欠陥はないといい、品質保証部は、大丈夫だと思ってやっているという。ところが販売担当は、めちゃくちゃクレームがあつて困るから何とかしてくれと。それぞれの「立場」の話しかしないから、具体的にどうしたらいいかというのが出てこないんです。

ところが、議論の初めから経営理念に基づく、品質に対する信頼が大事だという立場しか認めない、ということだったらどうでしょう。この事案であれば、品質に対してクレームがたくさんあつて、お客さんが使えない、何とかしてくれといっている。これは無視できない品質に対する不安があるわけだから、その不安をどうしたらいいか議論すればいい。これは大丈夫だとか大丈夫じゃないという議論は本当はしっちゃいけない。志のところで物事を考えたら本来議論はないんです。そういう意味で何か企業経営が混乱している。

——危機的な状況であればなおさら素早い対応が必要であるに、自分の立場の主張やずれた議論に時間をかけていてはさらに対応が後手に回ってしまいますね。

鳥飼 ご存知の方も多いでしょうが、アメリカで1982年にタイレノール事件というのがありました。ジョンソン・エンド・ジョンソンの子会社がタイレノールという鎮痛解熱剤を売っていたのですが、シカゴ周辺でそれを飲んだ7人が亡くなったのです。

その時に親会社であるジョンソン・エンド・ジョンソンのバーク会長は経営会議を開いていません。経営理念である「我が信条」からすれば、議論するまでもなく、結論は出てくるのです。「8人目の死者を出さない」これしか結論はないのです。つまり、経営理念で一番大事なものはお客さんのだから、顧客の命が奪われないようにするにはどうしたらいいかということで、結局危ないから飲まないようにしなければ、ということになった。市場に出ているものを全部回収して飲ませないようにするというので、徹底的に広報活動を

しました。回収されたカプセルのうち21錠から青酸カリが検出されたそうで、早く手を打たなければさらに犠牲者は増えていたわけです。

青酸カリが外部から入れられたというのは後からわかったことで、最初は原因が分からなかったのですが、その段階から徹底して「飲むな」という広報活動をしたことで、被害を拡大させずにすんだので、対応が素晴らしいと言われています。

ところが日本の企業は現場主義ですから、製品から事故が起きると、まず事故の原因は何かと調べる。調べて結論が出るまでは時間がかかりますが、原因がはっきりしないと公表しないのであれば、その間に危険かもしれないものが売られている、そのまま使われているということになる。それはおかしいと思いますよね。そこがずれてきているというか、社会の信頼を得ることが忘れられているように思いますね。

そのように社会の意識とずれてしまっているところがあれば経営陣が調整する必要がある。少なくとも、議論しないほうが本当は重要な局面に合っているということは、理解されたほうがいいと思います。

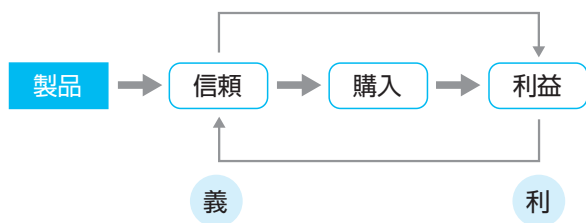
信頼こそが利益を生む

——企業の存在意義や経営理念を経営者自ら再確認して、本来の目的を見失わないようにしなければならないということです。それでもきれいごとだとか、利益があがらなければ意味がないという意見もあるかもしれませんが。

鳥飼 利益というのは必ず社会構造の中で生まれているのです。例えば製品を作る。それは、より良い品質で、より便利なものを作るという競争です。これがすぐお金になるかという、そうではない。製品を宣伝して、売ろうとしただけでは買ってくれない。何が重要かという、それは信頼です。消費者はこの会社が売らなかつたら間違いなとか、これは良さそうだとかいう、製品や会社に対する信頼があつて買うのです。そしてここで初めて利益が出る。

つまり、信頼を基礎にしなければ実は利益は出てこない。昔の人はこれをちゃんと分かっている、「義は利の本なり」と言っている。社会構造の中で利益を考

えて、信頼こそが利益を生む源泉だと考えていた。つまり、経営の健全性のイメージである「信頼」なくして、経営の効率性のイメージである「利益」は生まれないのです（下図参照）。



ところが、アメリカ的な経営学というのはこの一連の流れを分断して、経営の健全性／経営の効率性といって、車の両輪にたとえて説明している。しかし、本来は両輪ではなく、信頼が先で利益が後という先後関係が社会構造なのだとすることが、ほとんどの経営学では論じられていないんです。だから、儲ければコンプライアンスに反したっていいじゃないか、という考え方が出くる。

私はコーポレートガバナンスをやっていますから、こればかり言っているんですが、今言ったような社会構造の流れ全体の中で考えるべきなのに、今は完全に分断型になっています。経営者は物を作ることが大事。あとは売って利益を上げるぞと。これが経営者の役割。信頼は経営者じゃなくて現場の役割になっている。コンプライアンスとか今回の内部統制は経営者には全然関係ないのです。自分たちは分かっていないから現場、つまり経理担当者だとか、財務担当者とか、

法務担当者に落とした。これは経営者の問題じゃなくて、問題が起きたときはおれたちが対処するよというだけの話で、完全に経営が分断されているんです。信頼が先あってこそその利益なのだという社会構造に合っていないんです。そこに根本問題があるのではないかと考えているのです。

——本日は本当に様々な分野のお話をさせていただいてありがとうございました。

(敬称略)

● プロフィール

鳥飼 重和 (とりかい しげかず) 氏

鳥飼総合法律事務所 代表弁護士

税理士事務所勤務後、司法試験に合格

●日本税理士会連合会顧問

〔専門分野〕

内部統制・役員責任を中心とした会社法

税務訴訟を中心とした税法

〔主な著書〕

「新公益法人制度における公益認定と役員の責任」 編著 商事法務

「内部統制時代の役員責任」 共著 商事法務

「平成22年株主総会徹底対策」 共著 商事法務

「平成22年版 取締役・監査役必携 株主総会の財務会計に関する想定問答」 共著 清文社

「『豊潤なる企業』抄録版」 鳥飼オフィス

「『考運』の法則」 同友館

鳥飼総合法律事務所 <http://www.torikai.gr.jp/>

大好評のブログ鳥飼日記のほか、メールマガジン「幸福と成功の種まき」も発行中。