

証券取引所の上場規程のように、法律ではないがビジネスに欠かせないルールが、「ソフトロー」として世界各国で機能している。「高まるソフトローの重要性とコーポレートガバナンス」と題して開催されたフォーラムの概要を採録する(主催・日本経済新聞社、後援・経済産業省、協賛・ブレイクモア法律事務所、KPMGビジネスアドバイザー)。

高まるソフトローの重要性とコーポレートガバナンス

～法律には無いルールがグローバルビジネスに不可欠～

基調講演

日本経済のグローバル化とソフトロー

東京大学大学院経済学研究科教授 総合研究開発機構 理事 伊藤元重氏



1920年代の米国では、商品知識のない高齢の女性など、リスクの高い株や投資信託を証券会社が強引に売りつけていた。そのため大恐慌後に証券会社は信頼を失い、マーケットの回復には10年以上かかった。メリリンチの創業者チャールズ・メリルは、と安定性を高めるためには、30年代末に顧客第一主義を掲

グローバル化がソフトローの重要性を増大

1920年代の米国では、商品知識のない高齢の女性など、リスクの高い株や投資信託を証券会社が強引に売りつけていた。そのため大恐慌後に証券会社は信頼を失い、マーケットの回復には10年以上かかった。メリリンチの創業者チャールズ・メリルは、と安定性を高めるためには、30年代末に顧客第一主義を掲

3番目は、投資と貿易との連動だ。海外への直接投資が増えるほど日本の輸出が減り空洞化するという論があるが、少なくともマクロデータで見るとそれは正しくない。投資活動が活発化するほど企業はマーケットへの関与を高めていく。その結果、多

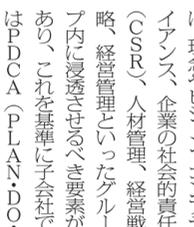
い、オールジャパンとして国内での生産は最終財から中間財、素材、製造機械などに軸足が移る。市場から離れた上流で差別化できるメーカーは、国内でも生き残れるから。一方、消費財など市場に近い企業は、海外で勝負するし

プレゼンテーション② KPMGビジネスアドバイザー

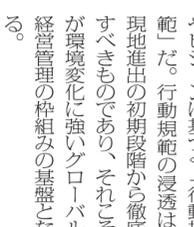
環境変化に強いグローバル経営管理の枠組み



パートナー 橋本 勝氏 KPMGは50カ国以上で、会計、税務、経営管理の専門家約15万人以上を抱え、会計監査、税務、アドバイザー業務を行っている。グローバル経営においては、各国のソフトローの変化は非常に激しい。その変化を企業内部に取り込み、実務現場にどのように反映させていくのかといった枠組み構築・運用支援も当社では行っている。



経営管理の枠組みとしては、理念やビジョン、コンプライアンス、企業の社会的責任(CSR)、人材管理、経営戦略、経営管理といったグループ内に浸透させるべき要素があり、これを基盤に子会社ではPDCA(PLAN・DO・

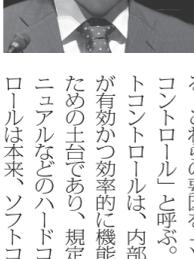


てを把握する必要がある。現地在人などが自社だけでは対応しきれないテーマもある。ソフトローが国境を越えて機能している現在、各拠点における政治的・社会的な変化、税制、労務、労働関連の規制、知財などのソフトローは、本社・本店サイトと現地拠点との協業で個々の役割分担を明確化し、最終的には本社が可視化した子会社管理方針を策定し統制していくべきものだ。

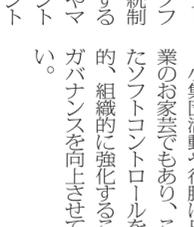


チェック・アクション)サイクルを回すことが基本だが、検討した役割分担は文書化し企業内のソフトローすなわち「子会社管理方針」として共有することが重要だ。想定外の法規制変化も激しいため、当初設定した役割分担ではカバーできない事案も発生する。想定外の事案に直面した際、仮に管理体制が十分であったとしても、その後の行動をより安全に、あるいは影響を最小化する判断基準として最も重要なのが理念やビジョンに基づく「行動規範」だ。行動規範の浸透は、現地進出の初期段階から徹底すべきものであり、それが環境変化に強いグローバル経営管理の枠組みの基盤となる。

グローバル企業におけるソフトコントロール戦略



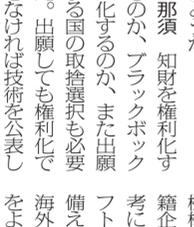
ディレクター 林 拓矢氏 経営理念やビジョン、Waysなどを行動規範と同義とする会社があるが、抽象的なキーワードであることが多い。行動規範には取るべき行動の方向性だけでなく、例えば「法令順守や企業倫理の実践を最優先し」「賄賂や入札談合、取引先への不適切な行為など、法令や企業倫理に反する行為は行わない」など、基準を具体的に書き出すことが重要だ。



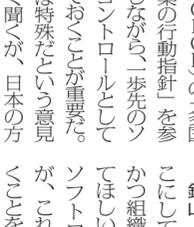
行動規範を浸透させている。これらの要因を「ソフトコントロール」と呼ぶ。ソフトコントロールは、内部統制が有効かつ効率的に機能するための土台であり、規定やマニュアルなどのハードコントロールは本来、ソフトコントロールを



会社は、問題の予防・発見・対処を社員一人ひとりがしっかり行えるため、現場での対応スピードも速い。行動規範を浸透させるには、ワークショップでのリスク評価や対応方法の検討、アンケートによる自己点検とその結果分析や経営層への報告など、行動規範を題材とした熟議機会を増やすことが有用だ。



企業内には各社の社風や社内風通し、社員の意識など企業活動に影響を与える非物理的または潜在的な要因がある。これらに起因する「ソフトコントロール」と呼ぶ。ソフトコントロールは、内部統制が有効かつ効率的に機能するための土台であり、規定やマニュアルなどのハードコントロールは本来、ソフトコントロールを



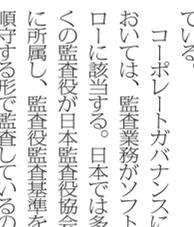
小集団活動や行脚は日本企業のお家芸でもあり、こうしたソフトコントロールを意識的、組織的に強化することでガバナンスを向上させてほしい。

プレゼンテーション① ブレイクモア法律事務所

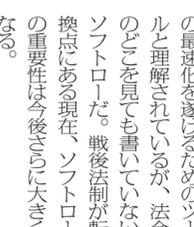
コーポレートガバナンスにおけるソフトロー



パートナー 弁護士 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授 小林 秀之氏 ブレイクモア法律事務所は、マッカーサーの法律顧問として戦後日本の法整備に関わったブレイクモア弁護士が創立者で、株主代表訴訟、コーポレートガバナンス、検察審査会といった米国の制度を日本に導入してきた。しかし会社法においては、ブレイクモアが作ったハードローでは、もはや企業の機動的な活動に合わず、今やソフトローがこれに取って替わりつつある。



ソフトローは、証券取引所の上場規制やシティの慣習、コーポレートガバナンスにおいて、監査業務がソフトローに該当する。日本では多くの監督が日本監査役協会に所属し、監査役監査基準を順守する形で監査している。

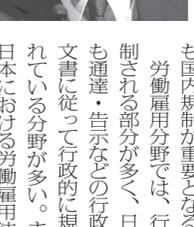


第三者委員会も、信頼回復の最速化を遂げるためのツールと理解されているが、法令のどこを見ても書いていないソフトローだ。戦後法制が転換点にある現在、ソフトローの重要性は今後さらに大きくなる。

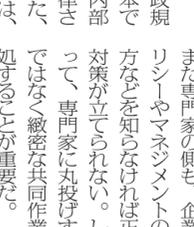
通商・労働分野におけるソフトロー



パートナー 弁護士 末啓一郎氏 ソフトローは国際法の用語に由来し、強制力のない規範的システムの一つとされてきたが、近年重要性が高まっている。通商分野のソフトローは、国際決済銀行(BIS)規制や国際財務報告基準(IFRS)など多岐にわたるが、現実の通商問題では、各国の規制が重要な問題となる。



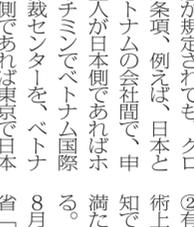
1995年の世界貿易機関(WTO)設立時にネガティブコンセンサス方式による通商分野の紛争解決システムが各国の国内規制に対しては、国際労働機関(ILO)の条約や勧告があるが批准されていない契約も多くこの分野でも国内規制が重要となる。



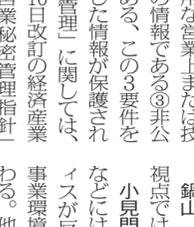
労働雇用分野では、行政規制される部分が多く、日本でも通達・告示などの行政内部文書に従って多岐に規律されている分野が多い。また、日本における労働雇用法は、



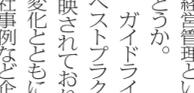
解雇、雇止め、配置転換、労働条件不利益変更など、正当性の有無で判断される範囲が広い。ソフトローの重要性が高い。さらに、社会情勢や政策の変化でガイドラインなども変わるため、労働雇用分野での対応は、実務に通じた専門家との協力が不可欠だ。



外国での労働雇用問題では国内の場合以上に現地専門家との協力が重要となる。法律や判例だけでは理解できないソフトローの問題があり、かつ文化の違いもあるから、また専門家の側も、企業のポリシーやマネジメントのあり方などを知らなければ正しい対策が立てられない。したがって、専門家に丸投げするのはなく緻密な共同作業で対応することが重要だ。



先でコミュニケーションを図る際に、今後はソフトローという新たな視点を意識する必要がある。企業間紛争ではこのように注意が必要だ。中山 せいかく仲裁合意が規定されても、クロス条項(例えば、日本とベトナムの会社間で、申立人が日本側であればホーチミンでベトナム国際仲裁センターを、ベトナム側であれば東京で日本商事仲裁協会をおのの日本利用する規定が散見される。しかし、日本側がホーチミンで代金請求の仲裁を申し立てる一方、ベトナム側が東京で債務不履行の仲裁を申し立てると、最終解決に時間がかかるなどのリスクも指摘されている。な、税金、運用される裁判所を利用しない仲裁は、裁判費用が膨らみがちになる。



鍋山 知的財産も含めた会社内の情報については、小集団活動や行脚は日本企業のお家芸でもあり、こうしたソフトコントロールを意識的、組織的に強化することでガバナンスを向上させてほしい。

グローバル経営のためのソフトロー戦略

グローバル経営を展開するの

パネリスト
 ブレイクモア法律事務所 パートナー 弁護士 那須 健人氏
 ブレイクモア法律事務所 弁護士 弁理士 中山 泰章氏
 KPMGビジネスアドバイザー 代表取締役 小見門 恵氏
 KPMGビジネスアドバイザー ディレクター 茂木 寿氏

コーディネーター
 日本経済研究所 チーフエコノミスト 鍋山 徹氏
 専務理事 地域未来研究センター長

鍋山 徹氏 日本企業が進出先でコミュニケーションを図る際に、今後はソフトローという新たな視点を意識する必要がある。企業間紛争ではこのように注意が必要だ。中山 せいかく仲裁合意が規定されても、クロス条項(例えば、日本とベトナムの会社間で、申立人が日本側であればホーチミンでベトナム国際仲裁センターを、ベトナム側であれば東京で日本商事仲裁協会をおのの日本利用する規定が散見される。しかし、日本側がホーチミンで代金請求の仲裁を申し立てる一方、ベトナム側が東京で債務不履行の仲裁を申し立てると、最終解決に時間がかかるなどのリスクも指摘されている。な、税金、運用される裁判所を利用しない仲裁は、裁判費用が膨らみがちになる。

鍋山 知的財産も含めた会社内の情報については、小集団活動や行脚は日本企業のお家芸でもあり、こうしたソフトコントロールを意識的、組織的に強化することでガバナンスを向上させてほしい。

那須 知財を権利化するののか、ブラックボックス化するののか、また出願する国の取捨選択も必要だ。出願しても権利化しなければ技術が公表

中山 知財を権利化するののか、ブラックボックス化するののか、また出願する国の取捨選択も必要だ。出願しても権利化しなければ技術が公表

小見門 知財を権利化するののか、ブラックボックス化するののか、また出願する国の取捨選択も必要だ。出願しても権利化しなければ技術が公表

茂木 知財を権利化するののか、ブラックボックス化するののか、また出願する国の取捨選択も必要だ。出願しても権利化しなければ技術が公表

鍋山 ソフトローを