

# 経理・財務にとつてのリーガルマインド 内部統制・M&Aなど財務・経理が検討すべき課題は何か

## 弁護士に経理・財務はわからない？

経理・財務にとつてのリーガルマインドとは何かを考へるにあたりまずは「経理財務と法律法令」の関係について私なりに紐解いてみたい。

歴史を振り返ってみると、経理・財務と法律の関係は極めて希薄だった。そもそも、弁護士は税務や会計はおろか、根本的には会社の実務に弱いというのが世間の常識で、会社の日常的な法律の相談にのるような役目を果たす弁護士は少なかった。実質的な企業法務の担い手は、弁護士ではなく公認会計士だったのだ。

また、会計・税務と法律の制定プロセスとの内容が不整合だった。商法は法務省がつくり、会計・税務は大蔵省(当時)がつくる。立法時に意見交換はほとんどなく、立法趣旨も権限も違うのだから、「商法と企業会計、税務が異なるのは当たり前」というのが立法する側の論理だった。こうして、企業では、商法会計と企業会計(証取会計)という、大きく内容の異なる二つの監査を受けなければならなくなっていた。

しかも、商法にはほとんど企業会計に関する規定がなかった。企業再編に関する税務、会計に

関する制度も存在しなかった。「法律的にはこういう会計処理はどうなんですか?」と尋ねられても、法律に書かれていないのだから答えようがないというのが実態だった。

税法についても、しかりである。商法と税法の間でも、用語一つとつてみても、平気で違っていたりした。

そうした関係の希薄さは、社内外の担当セクションの連携のなさにも現れた。「弁護士は会計・税務に詳しくない」という認識と同様に、「法務部に会計・税務の相談をしても意味がない」と多くの人々が普通に口にしていた。法務部も、「経理・財務部は法律のことはわからない」とかたくなに口を閉ざっていた。

口にしてはいた。法務部も、「経理・財務部は法律のことはわからない」とかたくなに口を閉ざっていた。こんな関係では、これまでお互いに話し合いの機会を持ちようはなかつたのだと思う。

経理財務部としては、外部の専門家は、税理士会計士で完結していた。経理・財務から、弁護士が同席を求められるようなことは、ごく最近まで皆無であった。たとえば、M&Aの際、法務のデューデリジェンスは弁護士が担当し、財務会計のデューデリジェンスは監査法人が担当する。両者が情報交換をすることはおろか、顔をあわせる機会もな

いということが最近まではむしろ当たり前だった。資金調達においても、法律や弁護士の出る幕はほとんどなく、法的な議論はほとんどされずにファイナンスが実行された。ことほどさように、経理・



佐藤明夫 氏

弁護士 佐藤総合法律事務所  
日本 CFO 協会主任研究委員

### ●プロフィール

昭和41年2月4日生。平成9年弁護士登録・三井安田法律事務所所属、平成15年佐藤総合法律事務所開設。  
〈業務分野〉金融、証券、一般企業法務およびプライベート・バンキング。特に、企業再編・企業買収、新規株式公開、証券化その他のストラクチャード・ファイナンス、コンプライアンス、プライベート・バンキング、一般企業法務 等

財務と法律(法令)は接点がなかったのだ。

## 急接近してきた経理・財務と法律

その両者が、ここにきて急速に接近してきた感がある。背景には、規制緩和に伴う、事後規制・自己責任への流れがあるが、具体的には、M&Aと企業再編が、会計・税務と法律を急接近させるけん引役を務めたように思う。実務に携わっている実感するのは、M&Aについては弁護士もある程度、会計・税務の知識ができれば、ついでにない部分が多いということだ。「のれん」や「税効果」についての議論ができれば、M&Aはできなくなってきたと思う。

ストラクチャードファイナンス(証券化・プロジェクトファイナンス等)が、会計・税務と法律を近づけたと理解する向きも多いが、ストラクチャードファイナンスに関しては弁護士と会計士の役割が決まっているような面があり、いまだに両者が同席して意見を交し合うことはほとんどない。やはり、会計・税務に最も精通しているのは、M&Aにかかわる弁護士であろう。

こうした背景を受けてか、立法のあり方も、企業内外の動きも変化してきた。

会社法施行にあたって、会社計算規則が同時に施行された。会社計算規則には、企業再編を中心とした企業会計(会社法から見た会計)が規定されている。これについては、財務省と法務省が一緒になってつくっている。そのため、企業再編に関しては会社計算規則と企業会計の中身は、基本的に同じだと言われている。もちろん多少の違

いはあるが、法令と企業会計が概ね一貫通貫で適用できるようになった。

さらに、企業再編に関しては、会計と税務は大きく接近した。税務における発想と会計における発想が非常に似てきた、というのが私の見方である。企業内部においても、法務経験者の経理・財務への登用という発想が広がってきているように思う。外部専門家(弁護士)においても、会計・財務の知識が要請されるケースが増えてきた。

## リーガル・マインドという思考プロセス

リーガルマインドとは、正直私自身もよくわかっていないのだが、一言で言えば、「既存の」ルールの適用(解釈)によって問題を解決する思考のことであるようだ。

つまり、①「問題を認識する」、②「事実および原因を調査し、確定する」、③「既存のルール(規則)の有無、適用可能性を調査する」、④「適用できる基準(要件、条件)を検討する」、⑤「当該問題に適用する」という思考プロセスをリーガル・マインドと呼ぶようである。

確かに、弁護士も会計士もこうした道筋をたどりながら、物事を考え、ルールをどのように当てはめるかを懸命に探し続ける。それが、弁護士や会計士の仕事である。

この中で、われわれ弁護士がポイントにしていることが二つある。一つは、既存のルールの存在を前提としていることであり、もう一つはルールの適用にあたっては「社会通念」、つまり普通の人ができるかを広く取り込むことだ。なぜなら、社

会的な納得性が非常に重要であるし、類似の事案の解決における安定性が強く求められるからである。

私が事務所の若手弁護士にいつも言うのは、「弁護士はあまり頭のいい人にならなくていい」ということだ。日本では司法試験の合格率が低かったために、弁護士は頭がいい人がなる職業と妙に誤解されているが、それは歪んだ見方である。

たとえば難しいM&Aにおける紛争を、町場の主婦一〇〇人を集めて、やさしく噛み砕いて話をして、その全員に理解してもらおう。そして、理解した一〇〇人の内、九〇人が右と言ったら、弁護士は絶対に右でなければならぬ。どれほど難しい理屈を立てたとしても、九〇人の主婦が右と言っているのに、これは左であるとは決して言うてはならないのだ。なぜなら、それでは最終的に裁判で勝てないからだ。

裁判所とは、世の中の鏡で、世の不满について世の中の代わりに裁く立場にある。そういう意味では、世の中の鏡である裁判官は、絶対に世の中の多数に逆らった結論を出すことはできないはずだ。あらゆる人に納得性が高い判断を示すのが、裁判の使命といつてもよい。そこ(裁判所)で、我々は勝ち切ることを求められている。そうであれば、最終的に誰もが理解できるところにたどり着くために、たとえば、意見書をつくる時にも、難しい漢字を使わず、できるだけやさしい言葉で、結論が一つにきちりとした理由が一つ、二つあればそれでいい。リーガル・マインドとは、こういうことを言うのではないだろうか。



リーガル・マインドを考える上で欠かせないものに、最近とくに注目されている、ビジネス・ジャッジメント・ルール(経営判断の原則)がある。簡単に言えば、「十分な資料に基づき、十分合理的かつ恣意性のない議論をし、判断をした事項については、結果が悪かったとしても、法的責任を負わない」というルールである。これが「経営判断の原則」である。つまり、結果ではなく、プロセスを十二分に踏んで、そこにエネルギーを注いでいく。

経営者が、リーガル・マインドを持つて、一つひとつプロセスを踏んで時間をかけて結論を導くことを裁判所が要請しているのである。これが、現代におけるリーガル・マインドの核心なのではないか。

### 経理・財務リスクとリーガル・マインド

では、経理・財務に求められるリーガル・マインドとはどのようなものであろうか。

今日、経理・財務におけるリスクは非常に拡大してきた。従来は、ほとんど税務リスクのみであったものが、今では、「ディスクロージャーリスク(有価証券報告書の虚偽記載)」「会計基準の急激な変更や複雑化によるリスク」「内部統制リスク」「監査法人との信頼関係の低下に伴うリスク(意見差控え、監査法人辞任リスク)」、さらには「税務リスクの増大(徴税の強化、刑事事件の適用範囲の拡大)」もある。ファイナンスに関しても「コベナンツ誓約」条項該当リスク「エクイティファイナンスにおける差止リスク」「虚偽記載による課徴金リスク」など、リスクは抽象化・複雑化、厳格化し、のりしろ(妥協の余地)や着地点は極めて狭くなっている。

こうした強い負荷のかかる状況下で、経理・財務担当者は、リスクを極小化し、業務を遂行していかねばならない。

このように、経理・財務におけるリスクの増大に対応するには、ルールや基準を明確に持ち、他方で広く社会と対話しながら判断していくというリーガル・マインド的思考が必要なのではないか。そして、「経営判断の原則」(リーガル・マインドのあらわれ)を意識し、思考プロセスや判断プロセスを一層重視し、合理的なプロセスを踏むことが重要となる。昨今の、経理・財務と法律の接近も、こうしたことが背景にあるのではないか。

### 日興コーディアル、財務部の誤算

私は、近時問題となった日興コーディアルグループ特別調査委員会委員として、調査報告書の作成に携わった。今回、「経理財務」とつてのリーガル・マインドについてお話しするにあたり、日興コーディアルのケースをいろいろと思い出した。

日興コーディアルの財務部は、問題となった連結非連結の問題については、社内でも議論をし、しかも、監査法人の確認もとっていた。「ルールをきちんと適用し、自分たちも議論し、監査法人からの回答を得ている。この結論(非連結による利益の計上)は、何ら間違いない」というのが、財務部の言い分であった。

これに対し、監査連絡会(監査委員プラス子会社の監査役)のメンバーである会計士と税理士が次のように猛烈に反発したという。「極めて曖昧なVC(ベンチャーキャピタル)条項を適用

して、連結しない結果、連結すれば消えてしまいう一五〇億円近い利益がポンと出るなんて、通らない。理屈としてはあるかもしれないが、こうした会計処理は絶対におかしい。世の中に説明できない。」

財務部としては、これまで適用してきたルールであるVC条項を今回も適用しているし、それなりに慎重な手続も踏んでいるのであるから、連結しないのがルールの正しい適用であり、そうであれば利益が出るのもやむを得ないと考え、他方、監査連絡会は、ありとあらゆる手を尽くして、この会計処理を覆そうとしたが、最後まで平行線のままだったという。

そして、日興コーディアルグループが、会社として最終的に出した結論は、まさに、このとき監査委員が「世の中に説明できるもの」として主張した結論と同一だった。

これからの経理財務は単なる「経理屋さん」「財務屋さん」(事務処理屋さん)では務まらなくなってきた。経理部長、財務部長とCFOとは何が違うのか。それを積極的に考えてみる必要があるのではないか。単なる肩書きの違いではない。CFOには、社会を見通し経営を見通した上での、より高いレベルでの判断が求められるのではないか。CFOは、経理部長、財務部長の延長ではなく、CFOよりもある種、負荷のかかる「数字に強いCEO」と考えておくことが必要なのではないか。



※この文章は、二〇〇七年三月二二日開催の「第3回フォーラム・ジャパン2007」講演内容を編集部にてまとめたものです。