

CHIYODA KOKUSAI

NEWS

VOL. 3



千代田国際経営法律事務所

〒100 東京都千代田区大手町2-2-2 アーバンネット大手町ビル

米国 Mergers & Acquisitions 提携誌

企業合併・買収の専門誌

M&A Review

JANUARY 1990 Vol.4 No.1 通巻50号

SPECIAL FEATURE

1989年を振り返り1990年を展望する

M&Aプロフェッショナルズ50社からのメッセージ

千代田国際経営法律事務所
代表弁護士・弁理士 石角 完爾

1989年

1989年はM&Aの法律事務所として先頭走者である当事務所として激動の1年であった。

第1番目の出来事は公私にわたり深くお仕えしたミネベアの高橋高見会長が亡くなったことだ。高橋高見門下生として師を失ったショックは大きなものであったが、故人から与えてもらった二十数件以上にわたる日本企業、海外企業のM&Aは全て私の貴重な財産となり血となり肉となって生きている。

第2番目の出来事はその高橋高見会長亡き後のぼっかりとあいた空白を埋めてくれたのがビケンズ氏だ。私の英文で書いた「Acquiring Japanese Company」を読んでいたビケンズ氏の右腕なる人物から接触があり、ビケンズ氏を日本において代理することとなった。高橋高見とビケンズ氏には一脈相通じるところがあり、それが私をしてビケンズ氏の代理人を引き受けさせる原動力になった。株主権の強化を目指すビケンズ氏の理念は今まさに日本が必要としているものであると私は強く信ずる。

第3番目の出来事はわが国初の敵対的TOBに深く関わったことである。といってもTOB直前になって実現しなかったことで読者諸氏はその存在すら気づかれてはおられないが、もし報道されていれば正真正銘のわが国初の敵対的

TOBであった。ある証券会社と1ヶ月間完全に隠密行動をとり情報漏洩に最高の神経を使いTOB届出書の作成にあたった。TOBの目的はどう書くのか、TOBの資金の出所はどこまで書くべきか、財務状況はどう開示すべきかなどまったく指針のない作業が連日深夜まで続いた。敵対的TOBは本邦初の出来事でありまったくガイドラインもなく海図すら存在しなかった。そこで参考にしたのはアメリカの数多い事案である。どうやって株を1株でも多く集めるかなど実務的な検討の細部にわたるまで詰めなくてはならなかった。残念ながら本TOBは直前で断念となったが、おかげで次のTOBの依頼があれば一発始動出来るエンジン状態に当事務所になったことの意味は極めて大きい。

1990年

法律事務所はM&Aについて防衛専門の法律事務所あるいは攻撃専門の法律事務所などというのは存在しない。1990年も私の事務所は攻撃側の代理をすることが多いと思うが、これは弁護士事務所というのは「first come, first serve」すなわち最初きたお客の依頼を受けるという原則で運営されているから、たまたま私の事務所がM&Aについて知れ渡っており法律事務所を探すのは当然攻撃する側が最初であるために私の事務所は1990年も攻撃する側の依頼が多いということになるにすぎない。弁護士としては、しかし、攻撃側の代理をする方がクリエイティブな仕事が多いので実は楽しんでやっているのである。

SPA!

週刊
スパ

世紀末を
地球的スケールで
駆けぬける
若き冒険者たち

'90年代をリードする90人

石角完爾

'90年は日本にとっての正念場。M&Aも世界経済の大きな流れの中で捉えないと日本は孤立する!

いしづみかんし 42歳 '70年司法試験合格、'71年京都大学を首席で卒業 '78年ハーバード大学法学部卒、現ハーバード大学法学部博士課程アジア太平洋弁護士協会第10期所有権委員長など所属団体多数 著書多数



TAKAHIKO YAMAMURA

'89年、日本市場の閉鎖性を新たに露呈させたのが、ヒケンズ氏の小糸製作所株の取得だった。
「90年は日本にとっての正念場。M&Aを単に企業間の問題と片付けるのではなく、世界経済の枠組みのなかで捉えていかないと日本は孤立します」
ヒケンズ氏の日本側弁護士、石角氏はこう語る。ヤルタ体制からマルタ体制へ。冷戦から友好に、世界の潮流は大きく変化した。この状況をいち早く捉えて、日本市場を開放していかないと、アメリカ、ソ連、統合EECによる「日本不参論」にまで話は発展しかねないと言うのだ。
「EC共同体のマーケットが人口3億人。東欧を含めると4億人になる。これはアメリカの2倍。ソ連はこの統合EECにアクセスすることによって経済を活性化できる。アメリカにしても、ソ連や統合EECと手を組むことによって、日本と手を切る分の穴埋めは十分以上にできる。」
現に、欧米企業は、合併会社などの形でソ連に急接近している。ソ連がもっと開放されたら、シベリアに眠る資源は魅力的です」
日本企業はアメリカ市場で莫大な利益をあげてきた。が、アメリカの企業は日本の市場に参入できない。「日本企業もアメリカを中継基地に統合EECに進出しようとしている。ですが、この状態で日本がアメリカを踏み台にするのを、アメリカが許すわけがない。しかも、時代がこう変化してくると、アメリカ、ソ連、統合EECにとって日本は必要ない。こういう大きな流れで、M&Aの問題も捉えていかないとダメなんです」

よって経済を活性化できる。アメリカにしても、ソ連や統合EECと手を組むことによって、日本と手を切る分の穴埋めは十分以上にできる。」
現に、欧米企業は、合併会社などの形でソ連に急接近している。ソ連がもっと開放されたら、シベリアに眠る資源は魅力的です」
日本企業はアメリカ市場で莫大な利益をあげてきた。が、アメリカの企業は日本の市場に参入できない。「日本企業もアメリカを中継基地に統合EECに進出しようとしている。ですが、この状態で日本がアメリカを踏み台にするのを、アメリカが許すわけがない。しかも、時代がこう変化してくると、アメリカ、ソ連、統合EECにとって日本は必要ない。こういう大きな流れで、M&Aの問題も捉えていかないとダメなんです」

Far Eastern Economic REVIEW

JAPAN COMPANIES *The Merger Virgins*

a vice-president as well as a director.

But the relationship goes much deeper than that. According to Kanji Ishizumi, an M&A lawyer and spokesman for Pickens, Toyota effectively controls the price, delivery time and profits of Koito products. If Koito makes too much profit in one year, the company will be asked to reduce it in the next period by discounting its sales. Hence, the low dividend, Ishizumi says.

The affair has become an international issue. The two houses of the US Congress are due to consider a resolution calling on Koito to accept Pickens' request for board membership. Even if Pickens manages to join the board, his victory could prove hollow, because Toyota can always switch its orders to rival headlamp makers, which are just as much under the thumb of the car manufacturers. In Japan, "big companies always squeeze the smaller companies and abuse their power," Ishizumi maintains. And if nothing happens, Koito faces delisting because the top seven shareholders control 88% of the company's shares.

The experience of Pickens illustrates the fact that shareholders other than the big,

“When you buy stock in a company, you're one of the owners . . . the management has to work its way in with you.”

T. Boone Pickens



stable ones have no influence in Japan. Hardly surprising that a Texan oilman finds this difficult to swallow. After Koito's annual meeting, Pickens said: "When you buy a stock in a company, you're one of the owners. You don't have to work your way in with the management; the management has to work its way in with you. You're the owner, they're the employee." As Shuwa's experience with the retailers has shown, foreigners are not the only ones who are shut out.

This often ruthlessly hierarchical business relationship has helped Japan to achieve its present economic power. By ignoring shareholders, managers have been able to concentrate on long-term returns. The interests of employees, suppliers, customers and creditors are paramount. They almost always comprise the stable shareholders. The question is whether the *keiretsu* system can survive the competitive pressures at home and its growing unpopularity abroad.

The system has proved itself extraordinarily resilient. After all, when Gen. Douglas MacArthur dissolved 10 *zaibatsu* and 83 holding companies in 1945, the shares in

all of them were handed over to a liquidation commission which sold them off cheaply to the public. An Anti-Monopoly Law was introduced to curb the power of big business, but this was progressively watered down. When the Tokyo stock-market reopened in 1949, individual investors held 69% of all issued shares. Since then, the industrial groupings have re-emerged by steadily buying back shares owned by individuals, to the point where Japanese companies now own 75% of themselves.

The *keiretsu* (which literally means "a group arranged in order") are different from the pre-1945 *zaibatsu* in that there is no holding company at their head. This has been replaced by interlocking shareholdings, which is probably a much stronger way of linking companies together because it is so flexible.

The four successors of the old *zaibatsu* (Mitsubishi, Fuyo, Sumitomo and Dai-ichi Kangyo Bank) and the two more recent bank-centred groups (Sanwa and Dai-ichi Kangyo) now

own 24% of all Japanese shares outstanding, according to *Toyo Keizai*. To this number should be added about 30 large *keiretsu* which have grown up since the war.

They have prospered by being a lot less exclusive than the *zaibatsu*. A Mitsubishi group company will buy from a Sumitomo firm and borrow from Dai-ichi Kangyo Bank. But when the integrity of the group is threatened, as in Tokyu's case, affiliates are expected to rally round to

protect the centre. It is probably too much to expect a second MacArthur to succeed where the first failed. But corporate Japan may be starting to realise that it has as much to lose as to gain by sticking so closely together.

That small band of company marriage brokers in Japan seems convinced that it will become easier for foreign firms to buy Japanese ones. Rules can be circumvented, high asset prices overcome to a point where the Japanese M&A market will resemble the European one, if not that of the US.

There is another alternative. The rest of the world may become a bit more like Japan. Recof's Yoshida believes that domestic Japanese grouping will not necessarily be weakened by takeovers and mergers. Instead, they will be replaced by international *keiretsu* in which companies from different countries team up to beat the competition. Trade warriors will ask whether this is the next stage in Japan's plan to conquer the world. ■

Pickens has been trying to exert some control over Koito's management since he bought 20% of the company last April. This makes him the largest shareholder, a position he has since strengthened by increasing his stake to 25-26% at a total cost of about ¥170 billion. Pickens asked for directorships for himself and three others. It was rejected at the annual general meeting in June 1989. He asked the court to force Koito to disclose more financial information, but this was turned down. And in November, Koito's board rejected a request to raise its interim dividend from ¥4 to ¥7. In the latest twist, Pickens is threatening court action if Koito does not show him the books.

The reason for his failure is that the second-largest shareholder is Toyota, which holds 19% of the equity and is Koito's largest customer. With five other stable shareholders, Toyota controls 63% of the company. It has supplied Koito's president,

Los Angeles Times

SATURDAY, JANUARY 13, 1990

COPYRIGHT 1990/THE TIMES MIRROR COMPANY/CCT/130 PAGES



T. Boone Pickens Jr.

Pickens Sues to See Japanese Firm's Books

From Reuters

TOKYO—T. Boone Pickens Jr. is carrying his Japanese corporate battle to court with a lawsuit to gain access to the financial books of Koito Manufacturing Co., the auto parts maker of which he is the largest shareholder, Pickens' lawyer said Friday.

Pickens filed the lawsuit in Tokyo District Court, his lawyer, Kanji Ishizumi, said.

"We are confident that Pickens will win. But it is all up to the judges," Ishizumi said. Koito has not agreed to Pickens' request for the right to look over its account books covering the years from April 1, 1979, he said.

Koito told Pickens to wait until Jan. 22 for a response, Ishizumi said. "But there is no reason why we have to wait that long," he said in a telephone interview.

Pickens holds a 26% stake in Koito through his private investment firm Boone Co.

Last November, Koito's board decided not to raise its interim dividend for the six months ended Sept. 30 to 7 yen from 4. Pickens had requested such an increase.

Koito said in a statement that the reason it asked Pickens to wait until Jan. 22 for a response was because he asked to see the account books just before year-end and new year holidays and the company needed time to consider the matter, the statement said.

Pickens Resorts to the Japanese Courts In Bid to Win Seats on Koito's Board

By MARCUS W. BRAUCHLI
And MASAYOSHI KANABAYASHI

TOKYO—Hoping to break a long stalemate in his landmark battle for participation in the management of a Japanese company, T. Boone Pickens Jr. has resorted to an American tactic: a lawsuit.

In a society that traditionally isn't very litigious, the U.S. investor's strategy will attract plenty of attention here. But lawyers and financial analysts don't expect it to advance Mr. Pickens's efforts to gain seats on the board of Koito Manufacturing Co.

In the lawsuit filed in Tokyo District Court, Mr. Pickens demanded the right to review corporate accounts and certain business arrangements at Koito—including the company's relationship with financial advisers hired to fight his approaches. Mr. Pickens isn't seeking any monetary damages, although his lawyers hinted that they might later seek compensation for any financial underpayments to shareholders. Among those named was Nomura Wasserstein Perella Co., which is a joint venture of Nomura Securities Co. and Wasserstein Perella & Co., and the Blackstone Group.

Mr. Pickens's suit is predicated mainly on a section of the Japanese commercial code that permits holders of more than 10% of a company's stock to review its books. Last year, Mr. Pickens became the

largest single investor in Koito when he amassed a 26% shareholding in the Tokyo-based automotive-parts maker. The second-largest shareholder is Toyota Motor Corp., Koito's largest customer, which has a 19% holding.

Mr. Pickens bought most of the shares last March from a stock speculator, Kitano Watanabe, and owns them through Boone Co., a Dallas-based investment bank. Mr. Pickens hasn't disclosed the price at which he bought the shares, nor has he revealed how he financed the acquisition. Those ambiguous circumstances have stirred widespread speculation in the stock market here that he is trying to force Toyota or other Koito allies to buy him out at a profit, a practice known as "greenmail." His last major effort to win representation on Koito's board came at its annual shareholders' meeting in early July, when his request for seats was voted down.

Litmus Test

While his lawsuit doesn't mark the first time an investor has resorted to the courts to gain seats on the board of a Japanese company, lawyers said Koito may be the biggest company ever targeted. The case also has implications for relations between the U.S. and Japan: Mr. Pickens's fight is considered by many in Washington to be a litmus test of the freedom of Americans to invest in Japan at a time when many Japanese companies are buying up companies

and property in the U.S.

His lawyers steered away from such rationales, though. "We think this case is unprecedented if for no other reason than that a shareholder with 26% of a company is denied access to its accounts," said Kanji Ishizumi, a lawyer for Mr. Pickens. He is one of 17 Japanese lawyers retained by the Texas oilman; nearly every lawyer prominent in Japan's nascent shareholder-rights movement is involved.

Mr. Ishizumi said he believes the lawsuit will show that Koito has been making sales to Toyota at deep discounts. "The chance of success (in the lawsuit) is about 100%," he said.

Koito didn't deny that the lawsuit might prove effective. But the company protested in a statement that Mr. Pickens wasn't sufficiently specific in his requests to review corporate documents and didn't allow the company adequate time to prepare for his review.

Closely Watched Case

"Our basic stance is to comply with a shareholder's request for perusal . . . as long as it is within the limit permitted legally," Koito said. The company added that it is considering its response.

In a statement, however, Boone Co.'s lawyers said they have repeatedly sought information without success. "It is not too much to say Koito's behavior has shown only its unfaithfulness."

A spokesman for Toyota refused to comment on the lawsuit, saying it is a matter between Koito and Mr. Pickens.

When the case comes to court in a month or so, lawyers at other companies in Japan will be watching closely. Corporate

Japan is generally averse to disclosing financial accounts to outsiders, and a favorable ruling could spur stock speculators to buy shareholdings in companies in hopes of making similar demands as a greenmail tactic.

Nonetheless, a victory by Mr. Pickens wouldn't put him any closer to seats on Koito's board and may strengthen the resolve of the company's directors—many of whom come from Toyota—to keep out the unwanted investor. Toyota and other friendly companies have 60% of Koito's stock and could block Mr. Pickens's advances.

"The fact is, corporations are the biggest shareholders in Japan, and their rights may come before individuals sometimes," said Lawrence S. Prager, chief analyst and strategist at Nikko Securities Co.

Toyota Agrees to Export Station Wagons to Hungary

TOKYO—Toyota Motor Corp. agreed to export 2,550 Hi-Ace model station wagons to Hungary over the next decade.

The vehicles will be purchased by Technimex Trading Co. Ltd., a state-owned Hungarian company, a Toyota official said. Toyota will ship the vehicles over ten years, beginning with 1,300 units between 1990 and 1994. It will export 200 to 300 units annually over the remaining six years, the official said.

Toyota didn't divulge the price of transaction.

Japan's exports of vehicles to Hungary, including trucks and buses, totaled units in the first 11 months of 1989.

巻頭インタビュー

石角 完爾

千代田国際経営法律事務所・代表弁護士

企業は国益を考えて行動せよ

—石角さんはブーン・ピケンズ氏の代理人ですが、小糸製作所株買占め事件における小糸側の対応をどうみていますか。

石角 下手の一語に尽きる。正論を闘わずして逃げ腰に終始している。つまりピケンズ氏を取締役として迎えるメリットや、日本企業の低配当問題をどう考えているか。あるいは、彼のような大株主が登場してきたとき経営陣はどう対応すべきか——何ら論議されていない。単にピケンズ氏がグリーン・メイラーだとか、裏で麻布自動車とつながっているとか、つまらぬことばかり問題にしている。

彼も当初は、利益を狙っていたかもしれないが、小糸の対応が拙劣だったばかりに、今や意地と名誉が彼を動かしている。日本に乗り込んで、米政府や議会の要望に従って、日本の社会を変える——形骸化した株主総会の機能をカバーし、経営の誤りや不正をチェックするという役割を、日本で他企業に率先して範を垂れようと。これができれば、ペリー提督以来の大変な名誉になる。人間力ネだけでは動きませんよ。

—今後、どう結着するのか……。

石角 米国のみならず、日本の世論の風向きも変わってくるのではないかと。小糸が駄々をこねることで、他の日本企業にも迷惑が及んでくる可能性が高い。すでに議会では小糸問題決議案や小糸問題報復法案が出されているし、一方、外国企業への課税強化の動きが



あるが、その対象を日本の親会社まで広げるとか、日本企業の監視を強化する動きが出てくるかもしれない。そのため、ある程度の登録制度の導入もありうる。だから、こういう国際的な問題には、経営者は自己保身だけでなく、国益を考えた対応をしなければいけない、と思う。

ピケンズ氏も指摘しているように、小糸問題は日米構造協議のテーマの一つである企業間の株持ち合い制度と深く関係しているが、構造協議が進まないことへの米議会の反発は非常に強い。下院院内総務のゲ

パート議員(民主党)も相当カリカリしており小糸問題は米国のこうしたイライラに拍車をかけている。一月中旬から再開された米議会は、中間選挙を控えてかなり政治色の強いものになるが、日本叩きは票に結びつくというので、四・六月は議会から相当厳しい意見が続出してきそうだ。

—仮りに構造協議で日本側が米国の要求を入れても、日米貿易の不均衡は是正されるものでもない。為替調整でもダメ、構造協議でもダメとなると、次から次へと問題が出てきて際限がない……。

石角 成果の出ないことは織り込み済みでしょう。要するに、構造協議というのは報復を発動するための儀式にすぎない。マルコスやノリエガと違って、日本は悪いことをしているわけではない。米国内で法律的問題が生じたためには、協議はしたが進展がない、ということではなければならない。じらすだけじらすで、報復措置を発動するという戦略じゃないでしょうか。

小糸製作

ピケンス

トヨタ自動車系部品メーカー、小糸製作所(松浦高雄社長)と同社の大株主であるブリン社(ブリン・ピケンス会長)の「株主の権利」をめぐる攻防戦は、ピケンス氏側が会計帳簿類の閲覧請求訴訟を起したことで「早くても一年、あるいは二年」(関係者)の長期戦が現実になった。「主としてトヨタに対する不当廉売の実態を解明すること」を主張するピケンス氏側は計16人の大弁護団を結成。3月6日に第一回口頭弁論が東京地裁民事八部で開かれるが、進行中の日米構造協議の行方も微妙にからんで、早くも両者の間では、神経戦が始まっている。

16人の大弁護団で長期戦の備え



ピケンス・ブリン社会長

会社側に対する会計帳簿等の閲覧・謄写請求権は10%以上の株を持つ株主に対して認められている。だが、通常、これら帳簿の改ざんなどの予防のため仮処分申請が出されることが多い。

ブリン社側は、昨年暮れに送付した小糸製に対する閲覧要求の書面回答の最終期限(1月22日)を待たず、1月12日、いきなり本訴を起した。このため小糸製側は当初、「目的は一体何だろう」といふかった。

「結局どういふことでしょ。仮処分請求だと、二、三カ月ですぐ結論が出てしまう。却下されてしまえばそれまで、なんです。本訴に持ち

こみ、時間を稼げば、その間、ピケンス氏の言い分をPRできる」(小糸製作所担当、手塚裕之弁護士)

対してピケンス氏の代理人である石角完爾弁護士は「ブリン社の提示した期限は1月10日だったが、小糸側はこれを無視、いたずらに引き延ばし作戦に出ています。日米構造協議の中間評価(三月の予定)もあり、向うは先のばし戦術を敷いているんです。本訴にしたのは理由がはっきり

日米間の「株主の権利」に関する認識の差にどう決着をつけるか―東京地裁がある裁判所ビル(東京・霞が関)

りしています。本訴は証人尋問ができるからです」。

ピケンス氏側はこの訴訟の進行をみながら、さらに「不当廉価販売による損害賠償請求」など八件の訴訟を準備中。このため「尋問がうまくいけば、弁護士をはじめ株買い占めによく登場する弁護士など16人で大弁護団を結成。小糸製側は大手の渉外弁護士事務所当初から依頼して、十分な体制」(同社)だという。



法廷闘争それぞれの言い分

来月6日に初の口頭弁論

日米構造協議も微妙にからみ



松浦高雄・小糸製作所社長

会計帳簿等の閲覧・謄写訴訟で本訴で争ったケースは過去四件あるが、今回のケースにピッタリする判例はない。裁判の争点は十年間にわたる

約50種に及ぶ種類の帳簿閲覧の請求を、小糸製側が「会社の業務運営や株主の共同の利益を害する」として拒否できると主張する。商法に詳

しい河村貢弁護士によると、「小糸製作所が取引先とかかわっている契約には守秘義務があり、取引先との原価を明らかにすることは、競争相手に手の内を知られてしまうこと」で、株主の共同の利益に反するわけだが、これを立証するためにどの程度の証拠を小糸側が出せるか、です」とい

かにすることは、競争相手に手の内を知られてしまうこと」で、株主の共同の利益に反するわけだが、これを立証するためにどの程度の証拠を小糸側が出せるか、です」とい

米議会の対日強硬派議員らは昨秋以来、小糸製問題を構造協議で討議するようビルズ米通商代表部代表に書簡を送ったり、下院では対日強硬法案が提出されたりと、小糸、トヨタを非難するピケンス氏を支援する議会筋が動いていることは事実で、小糸・ピケンス問題が構造協議の進行と微妙にからんでいる。

これまでの経過

両社のは昨年3月末、ブリン社が小糸株式の20・2%を取得したこと端を発している。ブリン社側は「大株主の権利」と

主張して、青い目の「役員派遣」や「増配」を要求したが、小糸側は拒否。ブリン社はその後株買い増しを続け、現在発行済みの24・5%を保有する一方で、小糸の株

主に要求実現のための支援を要請する手紙攻勢などをかけていた。これに対し、小糸側は「ブリン社の株取得の背景が不明」などとして、要求拒否の構えを崩していない。

小糸製作所の青山完取補役は「裁判はじっくり時間をかけて正々堂々とやります」と、全面対決の構えだが、こ

う予言する関係者もいる。「小糸にとっては長期戦になっても影響は比較的小ない。少なくとも収拾策がいずれ出てくると思いますよ」

が大変だろう。トヨタ、小糸、ピケンス三者の面目が潰れないような収拾策がいずれ出てくると思いますよ」

「正々堂々…」対決の構え

大特集

日米関係の呪縛を解く

92

M&A — 血を流し開国せよ

石角完爾 (いしかく かんじ / 国際法律事務所代表)

グローバルな世界経済の中で、もはや日本的閉鎖性は通用しない。今、市場開放しないかぎり日本は世界の孤児となる——ビケンズの代理人が猛然と主張する。

閉鎖性を象徴する小糸問題

マルタ会議以降、世界の情勢が大きく変化を遂げている。アメリカ、ソ連を軸とする東西関係が、崩壊の道を歩み始め、新しい世界構図が構築されつつある。政治、経済を包む、東西関係の緊張が緩み、新たな東西関係が築かれつつある。

世界の大きなトレンドの中で、唯一国、日本だけが取り残されようとしている。日本社会の閉鎖性、経済の排他性、日

本独自のタテ社会構造は、世界中から非難を浴びており、アメリカ、ヨーロッパからのジャパン・バッシングは、後をたない。

日本の政界、財界の人たちが、日本のおかれている立場を認識せず、このまま放置するとしたら、日本は世界の孤児になることは間違いない。その時には、東西関係の定義が変わり、アメリカ、ソ連、西欧を中心とする西側と、日本を東とする新たな東西関係が、生まれることになる。

今こそ、日本は、社会、経済、行政、文化など、全ての分野における開放を行い、国際社会の一員として、変貌を遂げる時である。日本の政財界人、行政にたずさわる人たちが、己れの血を流し、新しいシステムを構築せぬ限り、世界中からの風当たりが強くなるのは、必至といえよう。

私のだずさわるM&Aの分野においても、日本の閉鎖性は顕著に現われている。日本企業は、アメリカやヨーロッパにおいて、手当たり次第にM&Aを行いながら、一方において、外国からのM&Aに対しては、かたくなに拒否の態度を取っている。

最近、アメリカで、エクソン・フロリオ法が議会で可決された。この法は、アメリカの国防に関する重要な産業のM&Aは、アメリカ政府が阻止する、というもののだが、このような法案は、むしろおしに、議会で提出されている。

日本経済の閉鎖性の端的な例といえるのが、小糸製作所の問題。私は、ビケンズ側の代理人として、この問題にたずさわっているが、問題解決の糸口さえ見えないのが現状である。

昨年、ビケンズは、取締役派遣の申し出を行った。それに

対する回答は、拒否である。ビケンズは、小糸の株、二五パーセントを持つ大株主である。それにもかかわらず、拒否の態度を貫いている。

それなら、オブザーバーという立場ではどうか、との問いかけにも、一切拒否。筆頭株主を無視し、小糸株の一九パーセントの所有者であるトヨタは、社長を始め、二人の役員を派遣している。

その一方で、小糸側は、ビケンズが、グリーン・メイラーであると、アメリカのワッサー・スタイン・ベレフ、ブラック・ストーンなどのエージェントを使い、膨大な報酬を払い、PR活動を行っている。ビケンズは悪い男であるとの認識を植えつけようとしているのである。

一アメリカ人が、日本の企業に投資することが、小糸側の主張のように、果して、『悪』なのであろうか。ビケンズは、小糸を乗っ取るとは言っていないし、社長の退陣を求めている。彼の主張は、取締役二〇名の内、三名を派遣したい、と申し入れているにすぎない。

自由主義経済において、資本の直接投資は双方交流でなくては行けない。事実、三越がアメリカで買収した、ファイフニーは、持株が一三パーセントにすぎないにもかかわらず、三名の役員を派遣している。日本企業が、アメリカに役員派遣を行っているのに、アメリカ人であるという理由だけで、拒否するのは大きな矛盾といえるだろう。



石角完爾 一九四七年京都生まれ。七〇年、国家公務員上級・司法試験合格。翌年、京都大学卒業。七七年、ハーバード大学法学部卒業。通商貿易、資源エネルギー庁事務官等を歴て、現在、千代田国際経営法律事務所代表。代表的国際コネクターでビケンズ氏の代理人として有名。

躍進号

週刊

総選挙後…

1990年2月24日発行 毎週木曜日発行
第10巻第3号
昭和56年11月2日第三種郵便物認可

2-8

240YEN



アメリカの怒りは正当なのか…

悪名高い日本的ケイレツ

旧財閥、銀行、企業ファミリー

産業支配力の衰微!

ビジネスマン 最先端講座

380

アメリカが怪しむケイレツと日本が認める系列の差

サイバツ(財閥)ダンゴウ(談合)——国際語になった日本語は数多い。いずれも、英語には訳しにくい日本の特殊な文化や経済システムを表わす言葉だ。新たに国際語辞典に登録されたのがケイレツ。アメリカは日本の閉鎖性を象徴するキーワードというが……



ケイレツとは、旧財閥、銀行、企業ファミリーの産業支配力の衰微を指す言葉である。この言葉は、日本の閉鎖性を象徴するキーワードとして知られている。

金融系列にしても、
「この金余りで企業が自前の財
テク能力を身につけているくら
いだから銀行の支配力も薄まっ
ている」(前出・高木敏行氏)。
だが、トヨタや松下などの大
メーカーが形成する企業ファミ
リーの垂直系列については、強
力な支配関係が存在するとの声
が多い。昨年、トヨタ系列の小
系製作所株を買収占めて話題に
なったのが、ブーン・ビケンズ
氏。ビケンズ氏の代理人である
石角完爾弁護士は、トヨタ・小
系の系列の不透明さを指摘する
「ビケンズが問題にしているの
は、わずか19割の株を持つ一株
主にすぎないトヨタの小系への
支配関係です。小系はトヨタに
「貢ぎ物」をしている。つまり、
不当に安く製品を売っている。
そのために、本来の営業利益が
損なわれ、株価も不当に安く、
株主への配当も低い。小系はれ
つきとした上場企業なのに、ト
ヨタにだけ不当な利益を与えて
いるんです。社長をはじめ役員
もトヨタからの出向。これで上
場企業といえますか」

8-S
NEWS

日経産業新聞

1990年(平成2年)2月28日(水曜日)

◎アメリカにおける企業買収と事前調査

M&Aを実行しようとする場合、対象企業がどのような分野のものであっても、事前の十分な調査が必要となる。

米国では自車、ショッピングセンターの建設に対して、概して地元の反対が強い。小売業分野を対象にする場合には、この点に十分な注意を要する。また、消費者問題に関して言えば、クレームに対し誠意を持って処理できるかどうかも無視できない。

製造業分野を買収対象とする場合は、敷地内で危険物を安全に廃棄する設備やシステムが整備されているかが問題になる。特に対象企業の製造段階で化学工程がある場合は環境問題にどのような配慮がなされている

か調査することが重要だ。また、技術が陳腐化していないか、ライバル企業が同様の製造プロセスを開発していないか、自己のブランドでない技術を紹介していないか、特許侵害の訴訟にかかわるようなことをしていないかなどの調査も必要である。

ハイテク分野の企業を買収対象である場合なら、エンジニアの定着率に注意すること。定着率が低い場合は、彼らが再就職した企業がどのような情報を扱っているかが問題だ。

さらに近時緩和されつつあるものの、コロム規制の問題、バイオ業界であれば政府規制の現状も調査項目となろう。

(千代田国際経営法律事務所代表 弁護士石角完爾)

情報
ビジネス

M
&
A

第2部 株主がめざめる ⑫

ト三才系開明機器バーカ、
小糸製作所といまや同社の筆頭
株主となつた米投資会社、プ
ン社（Ｔ・ブーン・ヒンズ会
長）の法廷闘争が八日、東京地
裁で始まる。

守秘義務タテヒ

内容は、ブーン社が小糸製を相手と取り起こした全社帳簿など、どの箇条を請求訴訟。ビゲンズ氏側が「帳簿閲覧を通じて、トヨタと小糸の、値引き取引」の証拠をつかみ、株主の利益がいかに損なわれているかが明らかになる」と、石角元副弁護士と主張するのに対し、小糸は、かつての筆頭株主、トヨタ自動車をはじめとする取引先との守秘義務をタテに

小糸VSピケンズ 開戦

会社
は誰の
ものか

小糸は「商法上認められてゐる株主の請求に答へるのにはどうさかではないとの立場をとる。しかし、今回のサトー社の要求



ブーンス社
ピケッツ会長



小糸製作所
松浦社長

社と一部の個人株主を除き、同社と一部の個人株主を除き、同社の株主から支持されている。トヨタとの取引額が四〇％に達してトヨタから三人の役員を迎え入れ、トヨタがブーン社に次ぐ大株主である同社にとって、現状が最良である。性急なトヨタ離れはリスクが大きすぎるというのが経営陣の基本姿勢だ。

47年に「系列」に

小糸製は故小糸親六郎氏が社長業務に就任したのが松浦高雄。だが、それが完成車メーカーによるドライな株式購入ではない。経営者も多い。小糸製もトヨタ系になると同時に、トヨタから品質向上技術やカンパ方式を学んでいる。小糸製はカンパ方式を指導するため四十七年トヨタの埼玉工場機械部長が同学ベリットはないと考えている。

歓迎すべき株主だったのに比ベブーン社は歓迎すべからざる株主であるのは確かなようだ。ピケンズ氏は「自分も過去の経験を生かし、小糸の海外事業展開についてアドバイスしたい」と小糸製に同氏も含めた役員派遣を要求しているが、小糸製は同要求を一貫して拒否。トヨタと異なり、ピケンズ氏から小糸製はあくまで守りにし、ピケンズ氏が株式を手放すのを待つ作戦だ。トヨタあつ

トヨタへ配慮、拒否貫く

（株主との共同の利益を害する）
「青山宛取解世」一例は取引先との原価が暴落されれば当然守秘義務に反し、場合によっては取引停止となる恐れがある。そうすれば、全株主に迷惑がかかるというのだ。

フロン社側が調査を請求しているのは過去十年間にわたる五十種類にも及ぶ帳簿類一冊に適用信用レナスなどの販賣を自社の裁判所に見せる見えない判例的に創業した会社で、もともと断をあおいた方が氣がまじいとは独立系。トヨタの系列とならず小糸製機もいる。同社はたのは昭和四十七年のことであるが、資本自由化のあらしで企業が發展させることができた。四十七年の裁判所は正しい。トヨタへの配股がうかがえる企業買収を恐れた自動車業界ではトヨタ、日産自動車など完成車メーカーが担いで部局、同社経営陣によってトヨタが

入手しており、グリーンメラー（企業の裏取り屋）である疑いを捨て切れないとの主張を繰り返している。

守りに徹する

ブナイン社が株主になってまもなく一年がたとうとしている。会計帳簿調査訴訟について東京

いう点でプラスになるものはい」と明言している。

日本の自動車業界の強さは部品メーカーの強さの上に成りついているといわれる。今の体制が競争力維持に欠かせるとの認識が小糸製経営陣にある。ヒゲンス氏の入り込

余地はないようだ。

守りに徹する

フナト社が株主になってまもなく一年がたとうとしている。この認識が小糸製経督陣にあきり、ピケンス氏の入り込余地はないようだ。

1990年3月10日 日本経済新聞

3月16日電

小糸製作所への経営参加要求
で訴訟をまいた**ピケンス**氏の代理人が明かす

国際ビジネス契約入門

交渉で優位に立ち、有利な契約を交わす戦略テクニック

千代田国際経営法律事務所代表
石角完爾著

こじつけ、託理組、ダメもと
訴訟にどう対処するか。こ
のポイントを知らないから
失敗する。定価1250円



HBJ 出版局

〒102 東京都千代田区一条町22-1
Tel. 03(234)3911 代 Fax. 03(265)7186

日経ビジネス

NIKKEI BUSINESS

1990

3-12

NBトレンド

ニュービジネス

パソコン通信で M&A 相談

日本企業による M&A（企業の合併・買収）がますます活発化している中、千代田国際経営法律事務所（本社東京）代表の石角完爾さんは、「M&A を成功させるには事前の情報管理に万全を期さなければならない。しかし、日本人は機密保持への意識が十分ではない」と警鐘を鳴らす。

M&A を主要業務とする同事務所では昨年9月から、事務所と顧客をパソコン通信で結んで文書の送受信を行う「千代田国際リーガルネット」サービスを開始した。

これまで顧客への文書送付は主にファクスやバイク宅急便を利用していたが、機密保持が大変だった。たとえばファクスの場合、「今から送信します」と事前の電話が不可欠。また番号を間違えて誤送信する危険性も常にはらんでいた。

そこで、パスワードを知る関係者にしか情報が引き出せないクローズドシステムのパソコン通信網を構築することで、機密保持が図れるようにしたわけだ。

石角さんは以前からコンピューターの利用に意欲的だった。81年に法律事務所を設立した石角さんは、数年後には事務作業のコンピューター化に着手。自分の家屋敷を担保にして、当時の売上高とほぼ同額を投資した。だが、~~「もし数人の弁護士の寄り合い事務所なら実現できなかった」と振り返る。~~

コンセンサスが得られにくいからだ。

こうしたコンピューター投資の布石があったことで、今回のリーガルネットは数百万円の投資に抑えることができたという。「今後ますます日本企業による米国企業の M&A は増加する。そのため、将来は海外にもネットワークを広げたい」と、石角さんは次の狙いを語る。

(SS)

ピケンズ氏

米国人株主45人増へ

「小糸株主総会に出席させる」

自動車部品メーカー、小糸製作所の発行済み株式の約二五％を所有する米ブーン社のピケンズ会長は十四日、新たに米国人四十五人を小糸の株主とし現在、名義書き換え中

であることを発表した。ピケンズ攻勢にいや氣として個人株主の減少が続く小糸は東京証券取引所一部上場を維持するのに必要な株主数を確保する必要がある。小糸は株主数確保に躍起となっ

ているが、ピケンズ会長は「二部転落が目的ではない」と米国人株主の増加を図ったとしている。ピケンズ会長の代理人である石角元爾弁護士によると「株式数は最低単位だろう。名義書き換え中の四十五人は株主総会に出席する」とし、ピケンズ氏側の株主を多数、株主総会に出席させる作戦とも見られ、小糸は新たな問題

を抱えた格好だ。

また、次の株主総会で「反グリーンメール(株を買いかめ高値で引き取らせることを禁止する)条項」を定款に盛り込むよう提案した書簡を小糸に郵送したことも明らかにした。

これは、ピケンズ会長がグリーンメールでないことを明らかにすることがねらいとみられている。

週刊新潮

3月22日号

小糸・ピケンズ

瀬戸際攻防の「行方」

米ブリン社（ブリン・ピケンズ会長）と小糸製作所との攻防がいよいよ佳境に入っている。

八日、小糸を相手取ってピケンズ氏が会計帳簿閲覧などを求めたいいわゆる「株主の権利訴訟」の初公判が始まり、同時にピケンズ側は、新たに三百万株を名義書換えし、さらに株式買

い増しを行うことを宣言した。

相次ぐピケンズ氏の名義書換えにより、小糸は、東証一部上場を維持するために必要な株主数三千四百人を大幅に下回っている。不足する株主数は、千人とも千五百人分とも言われ、このままだと今月末に二部へ転落するという瀬戸際に立たされ

ている。小糸側は、「単位株をそれぞれ個人名義にしていただくよう取引先や社員持株会にお願いし、上場基準をクリアできるよう鋭意（工作を）展開中です」（鶴田幹男総務部文書課長）と言うが、もともと同社の株価は千円以下。三千円を超える高値での新たな株主作りにはかなりの困難が予想されている。

ピケンズ側代理人・石角完爾弁護士の話。

「株主不足は、そもそも全体の六五％に達する安定株主の株持ち合いの方が主因です。いわば、それを作った小糸経営陣の責任。こちらは、会計帳簿も閲覧できず、（ピケンズ氏を）グリーンメイラー（高値買取り目的の投資家）などと罵倒するだけの会社側に、株主としての当然の権利を主張しているだけです」

一方の小糸側代理人、草野耕一弁護士は、「ピケンズ氏が安定株主として経営に携わっていきなさいというのには信じ難い。ピケンズ氏の株式取得価格は一株三千三百七十

五円となつてゐるが、これはその資金を長期プライムレート並みで調達し、そして小糸の全利益を配当に回したとしても年間百二十億円という赤字が生れる金額なんです。これで、安定株主としての経営参加が目的と言われても信じられるはずがない」と歩み寄る兆しは全くない。

兜町では、小糸が二部転落も辞さないという覚悟を決めたことで、ピケンズ側の勝ち目はなくなつたという見方がもつたらぬのだが……。

◎外資によるM & A

日本企業による欧米企業のM & Aが盛んに行われている一方、その逆のケースはこれまでほとんどなかった。しかし、外国企業にとって、世界第2位のGDPを誇る日本の市場が魅力ではないはずがない。

彼らは日本進出を果たしたいのだが、なかなか思うようにいかないというのが実情である。

現に、会社の系列化や流通ルートの排他性などが外資の日本国内への進出を妨げているとして、日米構造協議の重要テーマの一つにも取り上げられている。

一方、一部にはあるが、外資による日本企業の本格的なM & Aもちらほら見られるようになってきた。

例えば、昭和58年の米メルク社による万有製薬の買収、63年の米フェデラルによるダイセー・グループ3社の買収、そして平成元年の英P P I社による山水電気の買収などである。また、昭和60年のトラファルガーグループによるミネベアのTOBなど、敵対的買収も出てきた。

日本企業にとって、このような情勢の変化を厳粛にうけとめ、買収される可能性を常に考慮に入れたうえで、経営戦略を立てるべき時にきている。

(千代田国際経営法律事務所 弁護士石角完爾)



M
&
A

1990 4-7 ¥270

18 持ち株ついに3分の1。小糸製作所筆頭株主ピケンズの怪気炎

小糸製作所の株を買い占める

るT・ブーン・ピケンズ氏

(61歳)が吼える。

「株を30%所有したからといって私を恐れることはない。

ソニーのコロナビア買収とい

い、日本の企業は次々と我が

国で買収を行っているのではな

いか。なのに私は当然の権利

である4人の役員を(小糸製

作所に)送り込めていないの

だ。これこそ偏狭な鎖国主義

の見本ではないか」

いる。

次々と名義を書き換え、現

在の持ち株比率24・6%。さ

らに3月中に800万株の名

義を出し、30%の株主となる

という。

「私は『外人役員は一人たり

とも入れない』というような

豊田(英二)会長の偏狭な鎖

国主義から、(トヨタの系列

化にある)小糸を自由競争の

世界へ解放してやるのだ」

昨年6月、小糸の株主総会

に出席するため来日した際も

舌鋒するどかったが、いやは

や大変なハナ息である。実際、

ピケンズ氏率いる米ブーン社

は、小糸側に対し、「トヨタ

は不当に安く小糸の製品を買

っている」として、帳簿閲覧の訴訟を起こし、目下両社は係争中なのだ。

「小糸のいつてゐることは、おかしなことだらけです。ピケ

ンズ氏は、筆頭株主として経営の健全化のために企業参加

させろといっているんです。

ところが小糸はピケンズ氏が

グリーンメイラー(株を買い

占め企業を脅す)などと、

勝手な理屈をつけて彼の人格

攻撃をやってくる始末です」

と、ピケンズ側代理人の石

角完爾弁護士がいえば、小糸

の青山完・取締役総務部長も

負けてはいない。

「冗談じゃない。彼がグリー

ンメイラーであることは米国の

最高裁の判例に出ている。

だいたいあの株自体、麻布自

動車の渡辺喜太郎氏から譲り受けたもの。その渡辺氏は、かつて当社に株を買い取れと脅しをかけてきた男ですよ。

ここで我々が『嫌がらせ』

に屈したら、日本はグリーン

メイラーだらけになってしま

う！」

とはいえ、ピケンズ氏の株

30%確保で、彼は特別決議事

項の主導権を事実上握ったこ

とになり、守る側の小糸はさ

らに苦境にたつ。ピケンズ氏

と小糸の日米戦争は、ますま

す長期化しそうである。

◀「私を恐れることはない」とピケンズ氏はいうのだが……





ヒューマン・ネットワーク時代

国際派エグゼクティブ
に学ぶ

日本経済新聞編集委員

長谷川洋三 著

げた。一九七〇年七月、トラック一台で一宮市にダイセー陸運をつくって一般区域貨物自動車運送業を始め、売上一二〇億円、従業員一一〇〇人（一九八七年）の中堅運送業者にやっとの思いではいのぼってきた田中氏からみれば、規模の大きさこそ違うが、なにか似た境遇を感じさせるものがあつた。田中氏は一九四〇年八月生まれ。年齢的にも近かつた。田中氏の場合は大学卒業後自動車運送船などを扱う藤木海運（名古屋）でフォアマンを務めるなど海運を経験、米国に出張して初めて陸運事業の偉大さをまのあたりにして陸運業者に転身したという経緯がある。これから世界の陸運業者へと伸びていくには外国の物流業者との提携は不可欠とみていた。それだけにスミス会長との対話は、みずからの位置をふと忘れて、世界の物流業者として共に生きていきたいという不思議な一体感を覚えたひと時だったのである。

ダイセーグループの田中会長とフェデラル・エクスプレスを結びつけるのに重要な役割を果たした人物がいる。一人は高校時代の恩師。高校時代、退学寸前に助けてくれたこの担任に恩義を感じた田中孝一氏は、ロサンゼルス・オリンピックにこの恩師を招待した。その時たまたま同じ高校でこの恩師が教えたことがある卒業生が三菱銀行のサンフランシスコ支店に勤務しており、恩師から紹介された田中氏はこの後輩から現地の国際物流業者の状況を詳しく聞いた。この後輩はさらにハーバード大ロースクール時代いっしょだったという一人の弁護士を紹介してくれた。東京で国際M&Aの法律相談などを行っている千代田国際経営法律事務所石角完爾氏である。こ





(撮影/河野公俊)

SHOWDOWN

石角完爾

ビケンズ氏代理人も務める
M&A専門弁護士

「株式持ち合いが改められな
い以上、対日報復は必至だ」

難航する日米構造協議。その大きな問題点のひとつに、日本企業の「株式持ち合い制度」がある。

数多くのM&Aを手掛け、あのビケンズ氏の代理人も務めている「戦略法務」の第一人者・石角完爾弁護士は、この持ち合い制度を改めない限り、アメリカの報復は必至だと断言する。

自動車部品メーカー・小糸製作所株の20・2%を取得したビケンズ氏は、その勢いをかって昨年来日し、

いしずみ かんじ 京都生まれ、42歳、71年、京都大学法学部卒業、在学中の70年に司法試験合格。76年、千代田国際経営法律事務所設立。現在、代表弁護士。

筆頭株主として経営参加を要求したのだが、日本側のいささか困惑気味の拒絶反応に、彼の目的は達せられずに帰国した。

ビケンズ氏は、日本の経済界からまるつきり袖にされたといっている。およそ異端者のような扱いを受けたのである。

「小糸製作所の大株主である生保会社に、『配当増額の件で相談したい』と申し入れたが、会おうとさえしない。もう病理的な反応です」

石角弁護士は、日本的な経営イズムの弊害が、小糸問題でシンボリックに表れたという。

「欧米が株主民主主義であるのに対して、日本は経営者独裁主義だといっている。この構造を支えているのが、企業相互の株の持ち合いです。」

持ち合い株は白紙委任状と同じこととて、経営に文句をつけないということが暗黙の了解になっている。だから、本来、配当を当てるにしているはずの生保でも、増配については固く口を閉ざす。つまり企業間で、もたれあいの仕組みをつくっているわけだ。

日本の上場企業の発行株式のうち、法人が所有する株は、実に、7割にも達している。このような突出した「法人化現象」は、世界にも例を見ない。

「企業間の株の持ち合いの結果、株主は発言しない、できない、させない、という株主不在の経営がまかりとおっている。ひいては、社長の世襲などという会社の私物化まで公然と行われる」

もともと、株主の発言権が強まると、長期の安定的な経営に支障がでるという反論も、日本では根強い。「だが」と石角氏は問題の核心をとらえたように力説する。

「そういうことをいうのは雇われ社長や重役でしょう。かれらは自分たちの既得権益がかかっているわけだから、当然反発してくる。問題なのは誰のための企業発展、成長なのかという点です。サラリーマンの食・住の貧しさはどうですか。自動車メーカーの下請け、孫請け会社の経常利益なんて、赤字のところが多いでしょう。つまり、儲けているのは、一流企業と、そのひとにぎりのエグゼクティブだけなんです」

では、アメリカは、どういう要求をしているのか。

「商法、独禁法の改正、上場基準の見直しです。たとえば、商法では、相互に25%の持ち合いをやっていると、商法上議決権がないんですが、これを10%ぐらいに引き下げる。銀行の持ち株は1社あたりの限度を5%から3%にする。それと上場廃止

基準ですが、現在、上位10の大株主が、ある会社の株式を80%まで持つていて、その状態が1年続けば、上場廃止になる。もとは70%だったんですからこれを元に戻す。

こういう日本の制度は、外圧によってしか変わらない。しかし、いくら外圧をかけても、これは無理でしょうね。何しろ既得権益の調整が、まずできない。商法は、法務省の管轄ですが、ここは、ウルトラ保守主義。外圧で通産省や外務省は動くが、法務省は動かさない」となれば、残された手は、報復しかない、と。

「アメリカは、イラン、マルコス、ノリエガの資産凍結をやっている。そこまでのいかなくとも、実効上、それに近いことはできる。企業買収、不動産投資などの制限、すでに投資したものに對する税法強化など、さまざまな報復手段を使ってくるでしょう」

そればかりではない。
「今年中に、アメリカ資本による敵対的TOB（株式公開買い付け）による乗っ取りが行われるでしょう」日本におけるほとんどのM&Aを手掛けてきた石角氏。果たしてこれは、予言なのか、あるいは警告なのか、注目したい発言だ。

(中川一徳)

odds stacked against us. And all of a sudden, in a very short period of time, we achieved phenomenal success, and it wasn't luck. . . . It was hard work and good marketing. But also decisions such as the licensing program, and the decision to go with closed architecture [the lock-out chip], which was a conscious decision made to help ensure that we had . . . a quality standard for the software. And it worked. . . . And the best way to make it not work is to let everybody in the world make games for this system. . . . [The industry] tried that once . . . and the whole thing collapsed. The proof of the pudding is in what happened to Atari."

Not surprisingly, this rather pater-

nalistic attitude does not sit well with competitors. "Who gave [Nintendo] the power to decide what software the American public can buy?" asked Atari Games general counsel Wood in a December 1989 article in *The New York Times*.

REVENGE OF NINTENDO

Atari Games's suit and its decision to produce and sell unlicensed games caught Nintendo by complete surprise, says Lincoln. Since then, however, Atari Games has stumbled badly, hobbled by its own conduct and Nintendo's fierce counterattack. Mudge Rose's Kirby, along with local counsel William Trautman of San Francisco's 374-lawyer Brobeck,

Phleger & Harrison, is leading the charge for Nintendo.

Atari Games's decision to enter a licensing agreement while scheming to crack Nintendo's security system has provided Nintendo with endless fodder for counterclaims. Atari Games now faces allegations of trademark violation, patent and copyright infringement, breach of contract, unfair competition, and—of course—RICO violations.

Wood says Atari Games denies the allegations, and despite what might appear to have been nefarious conduct by Atari Games, its decision to reverse engineer Nintendo's lock-out system may have been perfectly legal. "The case law, especially the re-

cent case law, suggests that that an infringement by itself," says ela Samuelson, an intellectual property professor at the University of Pittsburgh School of Law. Games also claims that Nintendo's patent is not valid, and the method of circumventing the lock-out system does not infringe. In case.

Still, Nintendo's counterclaim makes a complex case. It was decided. Under San Francisco district judge Fern Smith's scheduling order, a trial won't begin until the spring of 1991.

Nintendo is working that day to its advantage in the market. Christmas shoppers were bare of the aisles when letters from Mudge Rose's Kirby started landing on retailers' desks in January 1989, telling them of Nintendo's charges against Atari Games. Writing Charles Lazarus, chairman and CEO of New Jersey-based Toys "R" Us, on January 24, Kirby advised, "If your company has products which infringe Nintendo patent or other intellectual property rights, Nintendo intends to avail of the full range of its legal remedies."

Having heard no response six days later, Kirby wrote Lazarus, "calling upon Toys 'R' Us to 'desist' its sale of unlicensed Atari Games cartridges. He demanded a reply by February 1, got one. Writing on behalf of Lazarus, Michael Feldberg of New York's 350-lawyer Shea & Gould told Kirby that Toys "R" Us would cease selling Atari Games cartridges and refuse delivery of all outstanding orders.

That still wasn't good enough, Kirby, whose same-day fax response said, "I understand from your letter that Toys is immediately moving the product from the shelves in all its stores. . . . It is vitally important that this be confirmed to me immediately. I will call you at 4 p.m. today . . . to confirm this fact. Need to say, we have had investigators chasing the product at various Toys "R" Us stores and they are being instructed to return to those stores by 5 p.m. today." (Feldberg declined comment on Kirby's letters but said "anytime there's a litigation in which there are trademark claims, there's always a concern.")

Roughly ten retail chains received similar correspondence, Kirby says. That sent Atari Games scrambling back to court for relief. "Atari's position in the marketplace is precarious and desperate," Irell & Manella's Chu stated in February 14, seeking a preliminary injunction. "Two major customers [Toys 'R' Us and Bradlees] have already been induced to breach their contracts to buy Atari cartridges. A third, Target Stores, has threatened and teeters on the brink of a decision."

Judge Smith did enjoin Nintendo on March 19, 1989, from suing Atari while its dispute with Nintendo is pending. That was enough to stop Target from jumping ship. Chu's February 14 motions were prophetic: "Once the product is off the shelves," he predicted, "it may never get back. So it will come to pass. . . . less of the outcome in the case, Nintendo will have won the war."

TETRIS: Adventures In The Video Game Trade

Most video games are so complex that only 10-year-olds can really do well at them. An exception is *Tetris*, a game that is attracting adults in droves.

Developed in the Soviet Union by Alexey Pazhitnov, *Tetris* is a kind of electronic Rubik's Cube, involving blocks of different shapes falling from the top of the video screen toward the bottom. The player's job is to steer these blocks as they fall and fit them together to form even lines. The game is "so simple," jokes Henk Rogers, founder and director of Bullet-Proof Software, Inc., "that anybody can play it—even lawyers."

But lawyers—particularly Atari Games's lawyers—had a harder time pinning down rights to the game. Last year Rogers served as the midwife for Nintendo's snatching away of rights that Atari Games thought it owned in *Tetris*. The result has meant millions in profits to Nintendo, and losses and red faces at Atari Games.

Rogers, 36, is a Dutch-born graduate of Stuyvesant High School in New York and the University of Hawaii. He has spent much of his life in Japan, lives in Yokohama, and, through the Redmond, Washington-based office of Bullet-Proof Software, develops and acquires rights to video games. The rights to a given video game, Rogers explains, are usually divided and sold for a particular kind of game hardware. Hardware include coin-operated machines, personal computers, home video systems, and the increasingly popular hand-held game players—equivalent in size to a Walkman. Rights to market a game may also be limited to a particular part of the world.

In October 1988 Rogers bought from Atari Games the right to sell the Nintendo home video version of *Tetris* in Japan. Although he won't specify the price, he claims that "the per unit royalty was probably the highest that had ever been paid for a game." Atari Games bought rights to *Tetris* from the British company Mirrorsoft, Ltd., a division of Maxwell Communications. Mirrorsoft acquired its rights from yet another company—Andromeda Software Ltd.—which had purchased its *Tetris* rights from the Soviets.

In February 1989 Rogers decided to go directly to the Soviets to inquire about purchasing the hand-held rights to *Tetris*. Meeting in Moscow

with representatives of ELORG, a Soviet foreign trade agency, Rogers introduced himself as the owner of the Japanese home video rights to *Tetris* and explained what he was interested in.

The Soviets were shocked. Rogers says they told him they had never sold home video rights to anyone. "They just about put me in jail," says Rogers with a chuckle. "Their reaction was incredulous that I could be so dastardly [as] to come into their midst after pirating their software."

Although Rogers was uncertain about the Soviets' claims, he says they eventually provided documen-



tation. And the Soviets didn't put Rogers in jail. Indeed, Rogers says he was able to convince the ELORG officials that he had come to them in good faith, innocent of any possible defect in the rights he had acquired. Appeased, the Soviets sold Rogers the worldwide hand-held rights. Then they added a bonus: "They said, 'How would you like to have the home video rights?'" recalls Rogers. "I thought, 'Hot potato.'"

With a three-week option to purchase the home video rights to *Tetris*, Rogers left the Soviet Union to discuss the deal with Kanji Ishizumi, his lawyer in Tokyo, from the firm of Chiyoda Kokusai. Knowing that Nintendo would be interested in *Tetris*, he called Nintendo of America presi-

dent Minoru Arakawa and senior vice-president Howard Lincoln and told them what he had found. "We said, 'That's really interesting,'" recalls Lincoln. Rogers agreed to sell Nintendo the worldwide hand-held game machine rights and his option to buy the home video rights, and later sublicensed home video rights for Japan.

In March Lincoln hired John Huhs, a Soviet law specialist at New York's 387-lawyer LeBoeuf, Lamb, Leiby & McRae. Huhs was already on his way to Moscow for other business, and Lincoln had him hook up with Rogers to iron out final details with ELORG. Huhs says he also inspected documents to assure that the Soviets had not previously sold title to the rights. Nintendo planned to acquire. Then Lincoln and Arakawa flew to Moscow to sign the agreement. Although Lincoln won't be specific, he says Nintendo agreed to pay the Soviets a six-figure advance and a per-unit royalty.

Within a week of the Moscow trip, says Lincoln, Nintendo issued a press release and gave Atari Games notice of its new rights to *Tetris*. In response, Atari Games—which only three months earlier had filed its anti-trust suit against Nintendo in San Francisco federal court—added a suit for copyright infringement. Pending a determination of who owned rights to *Tetris*, Judge Smith issued a preliminary injunction halting Atari Games's sale of the game.

"That stopped them cold," says Lincoln. Five months later Judge Smith granted Nintendo summary judgment on its claim to home video rights to *Tetris*. All Andromeda Software had bought from ELORG, according to Judge Smith, were the personal computer rights to the game. Mirrorsoft, and then Atari Games, had paid for something that the seller didn't own. Dennis Wood, Atari Games's general counsel, notes that his company is appealing Judge Smith's decision. He accuses the Soviets of double dealing—selling the same rights to Nintendo as it sold to Andromeda.

For Nintendo *Tetris* has been a gold mine. Lincoln says it was the number-one-selling video game at Toys "R" Us from December through February. And the company is proud enough of its victory to have named a conference room after the game. □

日本企業と生きる

・続・私たちの提案！

=1=

二十年以上前から、たつた一人の構造協議を仕掛けた男がいた。昨年、病魔に倒れたミネベアの高橋高見前会長だ。

早すぎた挑戦者

三協精機に対する敵対的な株式買い集め、シンガポール、タイにおけるベアリングの現地生産、半導体事業への異業種からのなぐり込み。「日本の業界のゆるM&Aの手法をマスターし、会社は統合体質そのものだ」と「西村利郎弁護士」。

利用して、融資や取引の維持ばかり考えている。そう言っている。はばからなかった彼の存在と行動は、日本の経営風土にあつて、多分に「ドン・キホーテ」型の悲喜劇の影をうつさずともった。

「日本のM&A(企業の合併・買収)人脈をたどれば、すべて高橋氏に行き着く」(石角完郎弁護士)。「高橋さんは、あらのなぐり込み。日本の業界のゆるM&Aの手法をマスターし、会社は統合体質そのものだ」と「西村利郎弁護士」。

ポイント

- ①株式持ち合いを解消すれば、日本の経営システムの変質にまで進展する。
- ②マネー社会の国際化は、株式・金融市場の同質化を要求する。
- ③タブー視されている持ち株会社の復活など十年先をにらんだ改革案が必要。

日本の慣行にメスを

変革を迫るマネー

文化の問題にまで変革を迫るといふ点で、第二の「開国」ともいえる。

とりわけ、株式持ち合い制限の強化、銀行や商社の持ち株制限の強化は、仮に実施することになれば、影響は単に株式・資本市場の問題にとどまらない。終身雇用制、年功序列、企業別組合という「三種の神器」に

の力が消去されていく。土地高・株高による資産効果と、株式持ち合いによる隠蔽を使って「日本はいいところ取りをしている」と思われても仕方あるまい。

飲み込んでいく。土地高・株高崩壊しかねない。何らかの受けによる資産効果と、株式持ち合いによる隠蔽を使って「日本はいいところ取りをしている」と思われても仕方あるまい。

の強化、銀行や商社の持ち株制限の強化は、仮に実施することになれば、影響は単に株式・資本市場の問題にとどまらない。終身雇用制、年功序列、企業別組合という「三種の神器」に

の強化、銀行や商社の持ち株制限の強化は、仮に実施することになれば、影響は単に株式・資本市場の問題にとどまらない。終身雇用制、年功序列、企業別組合という「三種の神器」に

の強化、銀行や商社の持ち株制限の強化は、仮に実施することになれば、影響は単に株式・資本市場の問題にとどまらない。終身雇用制、年功序列、企業別組合という「三種の神器」に

の強化、銀行や商社の持ち株制限の強化は、仮に実施することになれば、影響は単に株式・資本市場の問題にとどまらない。終身雇用制、年功序列、企業別組合という「三種の神器」に

乗った日本の経営。従業員、取引先、株主、監督官庁など、企業を取り巻く関係者が個々の利益や権限を声高に主張しない暗黙の了解のメカニズム。大企業を頂点とした系列取引や、企業集団にみられる新規分野参入への事前調整。日本企業の強さを支えてきたシステムは株式持ち合いや安定株主によって、短期的な利益最大化を求める株主

シだがフリーでない」と表現し、たという。親日派の代表格といわれる彼でさえ日本の経営慣行に不満をもち、

た米国のやり方に統一されるのか、日本のやり方が世界をリードしていくのか、答えは決まらずと決まってくる」と林健一郎野村総合研究所常務は言う。

生んだ苦肉の対応の集積である。確かに、国民の間には財閥の連想から持ち株会社アレルギーは強い。しかし「持ち株会社の禁止は直接、独禁政策とは結びつかない。法の運用がしつかりしていれば戦前のような財閥復活は防げる」と、日米の企業報の均質化は企業経営、株主、土地など日本固有の経済単位にも比較感を持ち込む」としたうえで、日本の暴落をきっかけとした最近の日米の株価格差の接近も「国際的なアービトラージ(争い取り)の先駆け」とみる。

り上げられているビケンズ—小糸製事件で敵味方に分かれた両氏も、ミネベアの顧問弁護士だった。M&Aの分野でも、高橋氏は早すぎた挑戦者であった。

「日本のM&A(企業の合併・買収)人脈をたどれば、すべて高橋氏に行き着く」(石角完郎弁護士)。「高橋さんは、あらのなぐり込み。日本の業界のゆるM&Aの手法をマスターし、会社は統合体質そのものだ」と「西村利郎弁護士」。

「日本のM&A(企業の合併・買収)人脈をたどれば、すべて高橋氏に行き着く」(石角完郎弁護士)。「高橋さんは、あらのなぐり込み。日本の業界のゆるM&Aの手法をマスターし、会社は統合体質そのものだ」と「西村利郎弁護士」。

「日本のM&A(企業の合併・買収)人脈をたどれば、すべて高橋氏に行き着く」(石角完郎弁護士)。「高橋さんは、あらのなぐり込み。日本の業界のゆるM&Aの手法をマスターし、会社は統合体質そのものだ」と「西村利郎弁護士」。

「日本のM&A(企業の合併・買収)人脈をたどれば、すべて高橋氏に行き着く」(石角完郎弁護士)。「高橋さんは、あらのなぐり込み。日本の業界のゆるM&Aの手法をマスターし、会社は統合体質そのものだ」と「西村利郎弁護士」。

変革を迫るマネー

の強化、銀行や商社の持ち株制限の強化は、仮に実施することになれば、影響は単に株式・資本市場の問題にとどまらない。終身雇用制、年功序列、企業別組合という「三種の神器」に

の強化、銀行や商社の持ち株制限の強化は、仮に実施することになれば、影響は単に株式・資本市場の問題にとどまらない。終身雇用制、年功序列、企業別組合という「三種の神器」に

の強化、銀行や商社の持ち株制限の強化は、仮に実施することになれば、影響は単に株式・資本市場の問題にとどまらない。終身雇用制、年功序列、企業別組合という「三種の神器」に

の強化、銀行や商社の持ち株制限の強化は、仮に実施することになれば、影響は単に株式・資本市場の問題にとどまらない。終身雇用制、年功序列、企業別組合という「三種の神器」に

の強化、銀行や商社の持ち株制限の強化は、仮に実施することになれば、影響は単に株式・資本市場の問題にとどまらない。終身雇用制、年功序列、企業別組合という「三種の神器」に

の強化、銀行や商社の持ち株制限の強化は、仮に実施することになれば、影響は単に株式・資本市場の問題にとどまらない。終身雇用制、年功序列、企業別組合という「三種の神器」に

(編集委員 永野 健二)

Finally, Blommer related, the proposed legislation also would require registration of attorneys representing foreign nationals in federal district courts, the U.S. International Trade Commission, the U.S. Court of International Trade, and the U.S. Court of Appeals for the Federal Circuit. "We fail to see why the disclosure requirements should reach inter partes proceedings such as these."

The Blommer letter said that the AIPLA has "no quarrel" with the general intent of the legislation but urges the Senate to recognize that the practice of patent, trademark, and copyright law is particularly international in nature. "S 176 was clearly not intended to have a serious negative impact on intellectual property lawyers or on the system of laws which we practice."

Further Study Anticipated

In an interview with BNA, Blommer called S 176 a "meat axe" approach to the problem of foreign influence-peddling. "I am pretty optimistic that we can settle this," Blommer said, noting that his group has been in touch with Heinz on the subject since last year.

Jan Jancin, legislative consultant to the American Bar Association, told BNA that the implications of S 176 for the intellectual property bar came to his attention at a recent meeting in Washington of the ABA's Section on Patent, Trademark, and Copyright Law. Neither the ABA nor its PTC section has taken a position on the legislation, Jancin said, but he is "studying the matter." Jancin acknowledged that the proposed legislation could "if real, have a heck of a big consequence" on private lawyers and government institutions like the PTO. However, he declined to speculate on the bill's effects without further investigation.

The Senate Foreign Relations Committee took up S 176 at a March 27 hearing but no witnesses testified directly on the repeal of the lawyers' exemption. Blommer said that another hearing is scheduled for the first week in May, but he does not know whether the AIPLA will present testimony at that hearing.

Japan

TOYOTA SAID TO BE CONSIDERING IMPORTING AUTOS MANUFACTURED BY GENERAL MOTORS CORP.

TOKYO—(By a BNA Special Correspondent)—Toyota Motor Corp., Japan's largest automaker, said April 11 the company may import and sell cars made by General Motors Corp.

Tsutomu Oshima, vice chairman of the Nagoya-based company, told reporters that the company thinks GM's latest passenger model due to start production this fall, the Saturn, may sell well in Japan and is studying the feasibility of importing the car.

Oshima said Toyota's import promotion program, which centers on auto parts, is too limited to affect real improvements in import expansion. He said the company is considering importing and marketing cars made by the U.S. "Big Three" automakers, but that it has not yet been decided whether these cars will be marketed by Toyota or its authorized dealers. The company is concerned about forcing its existing dealers to sell the GM cars, and therefore a new distributorship set up especially to sell the U.S. cars was being considered.

As part of Toyota's corporate strategy developed last fall to help reduce Japan's trade imbalance with the United States and other countries by boosting U.S. imports here,

Oshima said Toyota is conducting studies to select other models that would be suitable for sale in Japan.

The two car companies already operate a joint car manufacturing venture in Fremont, Calif. If the plan goes through, Toyota would be the third Japanese automaker to sell U.S. cars in Japan. Mazda Motor Corp. is selling Ford Motor Co. vehicles in Japan and Honda has decided to market cars made by Chrysler.

Oshima said it has yet to be seen whether GM will try to strengthen its relationship with Toyota under the leadership of its new chairman, Robert Stempel, after GM Chairman Robert Smith resigns from his post at the end of July.

Oshima attended negotiations between Japanese and U.S. automobile and auto parts industries in Las Vegas April 5-6. As a result of the talks, Toyota will study possible purchases of 43 items and exchange information with U.S. suppliers on 40 others, he added.

Japan

PICKENS CALLS ON FAIR TRADE COMMISSION TO INVESTIGATE AUTOMAKERS AND SUPPLIERS

TOKYO—(By a BNA Special Correspondent)—U.S. take-over specialist T. Boone Pickens, through his investment company, April 10 called on Japan's Fair Trade Commission to investigate possible violations of the Anti-Monopoly Law by Japanese automakers and parts suppliers, the first such demand targeting the nation's auto industry.

Commission official Yoshiro Sekine said the Fair Trade Commission will study Boone's claims before taking any actions. Boone, in his request to the commission, claimed that Japan's 11 automakers put unfair pressure on parts suppliers to lower the prices of their products and that automakers' close relations with parts makers limit free competition among parts suppliers and hinder entry by outside companies, especially foreign makers, into the Japanese market.

Kanji Ishizumi, an attorney for the company, told reporters that the U.S. Federal Trade Commission already has begun a probe into business groupings in Japan's auto industry.

Pickens has been seeking greater participation in the management of Koito Manufacturing Co., a Japanese auto parts maker, after becoming its largest single shareholder in March 1989. Koito's second-largest shareholder is Toyota Motor Corp., Koito's largest customer. Pickens' purchase of the Koito shares has stirred speculation that he is trying to force the company to buy them back at a profit, a practice known as greenmail. Pickens has denied the greenmail accusation.

On April 9, Toyota Motor Corp. President Shoichiro Toyoda told Japan's trade minister, Kabun Muto, that auto makers were worried the United States may name the auto parts industry as a target under the "Super 301" provision of U.S. trade law. The Toyota president said he sought government aid to prevent auto parts from being placed on the target list, to be released at the end of April.

Soviet Union

DRAFT PATENT PROTECTION LEGISLATION WOULD SET UP SYSTEM MODELED ON WESTERN STANDARDS

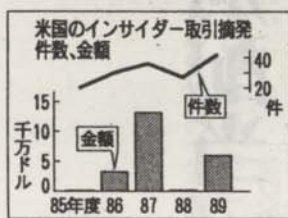
MOSCOW—(By a BNA Special Correspondent)—Soviet authorities have dropped a year-old plan to establish a complicated, three-tiered system of patent protection and

インサイダー 摘発の行方

警視庁は東京証券取引所第一部上場の日新汽船株をめぐる売買で初のインサイダー取引摘発に踏み切る方針を固めた。昨年四月の改正証券取引法の施行から一年余り、日本的な「摘発なき規制」との声も出始めていただけに、市場関係者に与えたショックは大きい。半面、年間数十件の摘発を続ける米国に比べると、今回のケースは、その内容や規模からみても一罰百戒との印象をぬぐえない。日本的なインサイダー規制の規範を固めるためにも米国のSEC（証券取引委員会）型の市場監視機構を検討する時期だ、との声も強まろう。

警視庁で捜査を開始してから十九日、とにかくにも関係者の摘発に乗り出すことは、ザル法とまでいわれた日本の不正取引規制の歴史のなかではフシ目といえよう。しかし「三協精機」のケースも今回のケースもわずかに数百万円単位の事件ではないところろが、いかにも日本的。今後

巨悪に届かぬ一罰百戒？



日本版SEC検討を

米国の場合、八九会計年度の摘発件数は四十二件、当事者に対する制裁金と不正利得の返済金の合計額は六千万ドルを超している。審査を継続中の案件は千件に及ぶ。八十七年度に発覚したボウスキー事件

も巨悪が摘発されるとは思えない」と、米国の事情にもくわしい石角莞爾弁護士は言う。

こうした擔振体制を支えているのは、三人のスタッフによるSBOの日常活動、司法と一体となった協力体制である。また、投資家が民事で損害賠償を起しやすい裁判制度で、インサイダー取引をすれば経済的にも痛む体制にならなくてはならない（石井氏）ことである。

これに対して、わが国の場合、

判もある。

ある外国証券の幹部は「摘発の事実よりも、裁判の過程でこの程度インサイダー取引に対する共通認識が確立するのかが重要な」とみる。米国流のインサイダー規制では情報でもつけた大（ティップー）

月、罰金五十万円。あらかじめ「重要事実」を決めた日本的な未然防止型のインサイダー規制のなかで、摘発に乗り出す審判庁の意欲に水をさすつもりではない。しかし今後、五％ルールの導入やTOB（株式の公開買付け）ルールの緩和など、米国型の市場ルールが相次いで導入される。米国からは、透明度の高い市場を求める声がさらに高まっている。

の場合、一件で一億^{ドル}の制裁金と返還金が科せられた。

大蔵省、取引所の専従スタッフはわずかに数十人。おまけに捜査権もない。「現状では大蔵省・取引所主導で今回のようなケースに対処するのは難しい」と大蔵省の幹部も認める。捜査の過程で警視庁と大蔵省・証券界の間で、令状抜きで売買内容の提示をめぐってトラブルが起きた。警察主導型の捜査も、スタッフ面で

と同時に情報提供者（ティーパー）をけんか両成敗で載くというのが大原則となっていた。日新汽船のケースでは、結局、小さな正利得を追求できても上場企業の情報管理を含めたインサイダー規制の仕組みをつくり、継続的な摘発のスターになりにくいのは、では」と懸念する。

罰則規程の上限が懲役六カ

たマーケティングの監視機構を考
えることが投資家だけでなく、日本経済の将来にとっても
急務である。第一号のイン
サイダー取引の摘発を大蔵
省・警視庁のなわ張り争いや
証券界性悪論の大合唱に終わ
らせることなく、日本版のS
EC設立を含めた市場機能の
見直しにつなげたいものだ。

(編集委員 永野 健二)

集委員 永野 健二

Finally, Shimmer related the proposed legislation would require registration of all foreign trademarks in the federal district courts, in the U.S. District Court for the District of Columbia, and the U.S. Court of Appeals for the Federal Circuit.

1990年(平成2年)4月26日

The Shimmer letter said that the AIA is in the process of reviewing the proposed legislation and will be in a position to advise the AIA on the impact of the proposed legislation on the AIA's interests.

In an interview with the author, Shimmer said that he was "pretty optimistic" about the proposed legislation, noting that he was "not sure" about the subject since he was not a lawyer.

Shimmer said that he was "not sure" about the subject since he was not a lawyer. He said that he was "not sure" about the subject since he was not a lawyer.

The Senate Foreign Relations Committee is expected to hold a hearing on the proposed legislation in the near future. The hearing is expected to be held in the near future.

Japan

TOYOTA SAID TOYOTA AUTOS MANUFACTURING CO. LTD.

TOKYO—Toyota Motor Corp. is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota Motor Corp. is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Colony said Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

As part of Toyota's strategy to expand its presence in the Japanese car market, the company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Colony said Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

Toyota is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company. The company is considering whether it should acquire a majority stake in the Japanese car company.

小糸製作所

2円の特別配当

ブーン社「不十分」と反発

小糸製作所は二十五日、一九九〇年三月期の期末配当金として、普通配当四円に加え二円の特別配当を実施すると発表した。

麻布自動車グループの持株株主が米國ブーン社(ブーン・ヒゲンス会長)に渡った際、証券取引所の利益が計上されたため、このうち約三億六千万円を配当に回す、としている。ブーン社は、この返還金に

よる利益のほか、小糸が親会社のトヨタ自動車に不当に安い価格で製品を納入することによって利益を逸している、などの理由で増配を求めている。

小糸側はこの増配について、ブーン社の要求に屈したわけではなく、金株主の立場を考えれば免れた。

また、小糸の発表によると、同社の今年三月末現在の単位株主数は四千三百三十九人で、東京証券取引所一部上場に必要な三千四百人を上回り、一部指定替えは免れた。

た。特別配当は当期限りの措置」としている。

これに対し、ブーン社の代理人である石角完爾弁護士は「増配は評価できるが二円で当期限りというのは納得できない。今の二倍の年間土曜日の配当が可能のはずだ」と反発している。

また、小糸の発表によると、同社の今年三月末現在の単位株主数は四千三百三十九人で、東京証券取引所一部上場に必要な三千四百人を上回り、一部指定替えは免れた。

た。特別配当は当期限りの措置」としている。

Tokyo TIMES

Wednesday

日本経済背負った 企業の私有を許していいのか？

世襲制に批判の声

一方で後継不足の悩みも

大型景気に潤っている日 築き上げてきたオーナー系 本企業は今、大きな転換期 企業は、上場企業などの大 にさしかかっている。戦後 手を含めた中堅・中小の会 の経済成長とともに一代で 社まで、いずれも、後継者 経営を継ぐ者がいないの

買収・合併」を専門に仲介 している日本M&A研究所 の飯島秀幸代表。飯島氏に よれば、戦後一代で企業を 成長させてきた創業者が七 十歳前後になり、後継者と なる最善の人材が自分の会 社の中に見当たらないため 「何とかしてくれ」と相談に 来るケースが多いという。 最近目立って増えている 後継者難は、親が継がせた なくても息子にその気がなか

ったり、企業規模が大きく なり息子では社長はムリ、 と親である現経営者が判断 したために起きている。 だが上場企業の中には、 決してオーナー経営者でも ないのに自分の息子や身内 を社長にしたい、という願 望を持つ経営者が今でも後 絶たない。 米国の経営事情に詳しい 石角完爾弁護士は、「経営 者の世襲制は米国ではな い。日本の企業では、数多 の株式しか所有してなくて も、社長になっってしまう。 それに、他の株主や重役が

何も言わないので、社長に なればやりたい放題だ」と、 小糸製作所の現経営陣を政 めるヒケンズ氏の代理人ら しく、ジュニア社長の 誕生や、「布石人事」に手 厳しい。日本経済は、真の 国際化のために、特殊性に 甘んじない改革を求められ ている。それは、日本企業 とでも同様だ。今年六月に 頻繁に見られる、二代目社 長へのバトンタッチや将来 の社長含み人事は、ひょっ としたら戦後企業における 最後の「日本的姿」になる かもしれない。



週刊人事情報

KEY MAN

ビジネスマンが読む"KNOW WHO戦略"マガジン・キーマン

花村 理

日興証券顧問

M&A実践の
企業人経験を
生かす仕掛人



▲新井 健氏
レコフグループ代表
黒子に徹した
企業間M&Aの
仲人

▲吉田允昭氏
レコフグループ代表
黒子に徹した
企業間M&Aの
仲人

▲山本祐祥氏
日本長期信用銀行M&A部長
打率5割、
クロスオーバー
M&Aを推進



石角完爾氏▶
千代田国際経営法律事務所代表
米ブーン社代理人
も務める
国際法務のプロ

6/18 第87号

分野別キーマン特集

M&Aビジネス のキーマン

日興証券・花村理 顧問

千代田国際経営法律事務所・石角完爾 代表

レコフグループ・吉田允昭 代表

日本長期信用銀行・山本祐祥 M&A部長

カウンティ・ナットウエスト証券

●新井健 東京支店取締役部長

今週のキーマン&ウーマン●

松下電工・竹尾一夫 インテリアシステム事業部

技術部商品企画担当課長

ゆらぎ理論を応用し機能ベッド「ビプロラックス」を開発

伊藤忠商事・上田裕子 新規事業開発室課長補

自動販売機によるギフト用生花の販売をスタート

次世代政策最前線●省庁別・審議会の全貌

大蔵省①金融制度調査会 その1

業界は今、「独創」の現場から●

飛翔//ソーラープレーン「タンポポ号」①

太陽エネルギー実用化に向けて加速される研究開発とその成果

トップのハートフル ネットワーク●

安田火災海上保険・後藤康男社長

今週の異動データ

2,030人

新トップ情報／機構改革／企業・
団体・官界別異動情報／おくやみイ
ンフォメーション／掲載企業団体・
個人インデックス



小糸・ピケンズ問題でピケンズ側代理人を
務める国際法務のコンサルタント
MS&Aビジネスのキーマン
石角完爾さん
千代田国際法務法律事務所所代表

KEYMAN'S PROFILE

[illegible]

千代田国際経営法律事務所

法律·會計·經濟·會計·稅務

代表 丹理士 石 角 完 爾

한글 표기법으로 한글을 표시한 것은 한글이 아닌 로마자 표기로 되어 있다.

한글 표기법	영문 표기법	영문 표기법
한글 표기법	(O) 이 씨 - 1	< >
한글 표기법	2227904 ISHILA J	
한글 표기법	(O) 이 씨 - 1	< >
한글 표기법	(O) 이 씨 - 1	< >
한글 표기법	(O) 이 씨 - 1	< >
한글 표기법	(O) 이 씨 - 1	< >

●
 2011年10月1日
 2011年10月1日
 2011年10月1日

M&Aブームの到来といわれるなかで、それを象徴するような事件が起きた。米國ブレン社(ブレン・シヤンズ会連)が、トヨタ系の自動車部品メーカーである小糸製作所の株を大量に買い占めた事件である。

この事件では、小糸製作所の頭領株主
になつた一社が、小糸側に対し「下
駄は小糸の製品を不当に安く買ってい
る」として、賠償要求の訴訟を起し、
外人投資の受け入れを要求。一方、小糸
側は、ビケンズ氏は株を買ひ、金銭
を貸す「かりんぎょ」を買ひ、占めた株
をシメダラをつき、返さるる「ふんど
し」の法に依り、文書で争ひ、訴訟に
なつた。

その疑問は、連日のように新聞、雑誌に取り上げられて、そこに「ビュッテ氏の日本代表人・スポーツマン」といふ字が着くたびに、石川亮爾も彼、そのスポーツマンならば、なかなかツラカレ、例えは次のような真意が、「小米の言っていることは、おかしなところだ、ビュッテ氏は、華爾株主として経営の健全化のために企業参加をせよと語っているはず」といふが小米はビュッテ氏がグリーンメイトだといふ、勝手な理屈をつけて他人の投資家をやっつける如き、ビュッテ氏の問答返答に対して正面からの懸念を述べたことなし、「(小米の)株主不足は、そもそも客体的に決する安否株主の株の持ち合ひの力に主因です。いわば、そんな作つた小米株主層の責任。二つらは、全く無関係です、グリーンメイトといふのも

買するだけの会社側は、株主として当然
の権利を主張してゐるだけだす」

この小糸・ビケンズの攻防は小糸園の
全園若造という杉でまなお繞っている
が、その攻防の行方については、ここは
おくとして、**国際派弁護士として「反
APEC論」**を掲げる石角さんの書動と存
在が、いま大きくクローズアップされて
いることは事実だ。

ハーバード入塾を生きし
34歳で国際経営法律事務所設立
MBAT-1の火付けとなる

ましてね、友好的なもの、非友好的なもの。前者の場合は事務处理的な事情が中心であり氣を使わずに済みますが、後者の場合は相手も抵抗しますから、担当弁護士も当然抵抗になります。小泉

ヒケン不問題では、言つてみれば、ボク
がヒケンであり、まあ、相手側から十
ねば、憎まれ役……」

といふ長さんは、いまから五年前に
兄弟の老母といひ、自願して厚生養育院を設立
し、国内の貧乏児童に必要なる法律、特許
商標、金銭、税務、不動産問題などの専
門家を集め、軽便に経費コンサルティン
グを始める所にしてゐる。

草平は卒中、に「国家公務員上級試験お
よび法政試験に合格した若者などは、通
常にして是等勤務先であつて、バーバード
大学、ロー・スクールに留学。その後、
メンシホリア大学、経済研究所研究員、
ニューヨークのシーアーム・スタリング
公衆衛生研究所博士と進級してゐる。

「81年、34歳のときに、ある雑誌が、ハーバード入塾で取材にきましてね。その後、IBM産業スパイ事件のコメントな

をとし、知的所有権の問題や日本企業
の海外進出、合併・買収を扱うようになり
ました。

というのが、石倉さんのポリシーであるが、「法曹界の新実力者」バーバード出身の弁護士の圖書を有効に生かし、コンサルティング活動のかたわら、著作・出版・講演にも精力的に取り組んでいる。出版の方には「国際企業家」は、ハート

「ク」にならわかも、莫大のM&A事業に「買収防衛株買占め」などを上梓。日本企業の国際化に伴い、国際法務の隆盛の分野で大きな影響力をもつようになった。それを支えているのが、アメリカ仕込みのドラステイックな論議とハーバード人脈を擁するオックスフォードワークである。

日本の閉鎖性はまだ通用しない
正義・公正・公平の立場で
シシテム整備を

日本のM&Aアームの創始者”を自認する石所さんは、これによつて日本企業の海外企業の買収、いわゆる「イン・アクト」を多く手助けしてきた。しかしアームが日常化しようとして今日、小泉・ビケンにみられるように海外の企業が日本に乗り込んでくる「アウト・イン」の水先案内人の立場にいる。

この両者を経緯している石角さんは、
今後のM&A市場の動向 あるいは日本
企業の対応にどのような見解を持ってい
るのか。

「結論から言います」と、これは日米構想協議と大に關係しますが、今や「**A國**」と「**A國**」自由化が時代の流れであり、まだそれが今後のあるべき姿でもあるといふこととす。

グローバルな世界市場の母しは、

や日本的閉鎖性は通用しません。いま市場開放しない限り、日本は世界の孤児になりかねないと思います。難しい話を持ち出すまでもなく、二三年前、日本はアメリカに行つて企業を買ひまくつたんですからね。

[illegible]

の面々大げんかがあります。それと
M&Aはいったい誰のためのものなのか
ということも大きな問題。生産者・地主・
株の日本では、生産者、事業者のための
いう考え方が強いのですが、今後は株主
や消費者サイドからの懸念も求められる
でしょう。

石角さんは、現行の上場廃止基準、金融機関の持ち株制限の強化、あるいは関連会社間の持ち合い株式の議決権など、日本の制度的な問題点を指摘しM&A関連の整備を打ち出し続けてきた。

国際的なM&A時代を背景に、大蔵省は、TOB(株式公開買付け)制度の改革を打ち出した。この規制緩和が、外からのM&Aの動きが一歩に近するようになるにはならないだろうが、着実に進捗するグローバル化の中で、石角さんの活躍の場はますます広がっていく。

ピケンス氏提案すべて否決

小糸製作所
株主総会 『米議案に報告』と怒り

筆頭株主の米フーン社(フー・イン・ピケンス代表)と経営権をめぐる対立している小糸製作所の株主総会は、二十八日午前十時から東京・品川区の品川プリンスホテルで開かれ、ピケンス氏が三十二人の米国人株主とともに途中退場する事態の後、同氏提案の四人の米国人取締役選任など七項目がすべて否決され、午後

一時八分開会した。ピケンス氏は日本人株主の質問には答えず、米国人株主の質問には、「一括回答済み」として回答しない会社側の議事運営の方向に怒りを向け、「これはまったくの茶番劇だ。この結果は米園議案に報告する」と述べた。

総会終了後、ピケンス氏の代理人である石角完爾弁護士は「議長である松浦高雄社長は、ヤンキー・ゴーホームなど総会屋のやじを全く制止しようとせず日本企業の閉鎖性を世界に示した」と指摘。一方、小糸製作所の松浦社長、総会終了後の記者会見で「差別的な議事運営をしたとは全く思っていない。総会屋の侮辱的発言は会社のコントロール外だった」と述べた。



小糸製作所株主総会場のホテル玄関前でインタビューに答えるピケンス氏夫妻ー東京・高輪の品川プリンスホテルで

平成2年 6月29日 (28日発行)

サタリ

株主総会 ピリピリ

外人株主部隊をひきつれ現れたピケンス氏（東京・品川プリンスホテル）



大型バスで50人伴い ピケンス氏余裕の表情

小糸製作所

小糸製作所の筆頭株主である米国・ブリン社代表のピケンス氏は、二十八日午前九時十五分すぎ、同社の株主総会が開かれる東京の品川プリンスホテルに到着した。

ピケンス氏は夫人を伴い、五十人を超える外人株主とともに大型バスで同ホテルに乗りつけ、余裕の表情で「来年もくるだろう」と、CBS、CNNの外人記者を含めた約百人の報道陣に語りかけた。

一方、小糸側は九時二十五分すぎ、会場整理の同社社員が報道陣に「道を開けてください」と、神経質な声を上げる中を松浦高雄社長ら役員が緊張した表情で足早に会場の中に姿を消した。

90% Of Companies Hold Stockholders Meetings

Daily Yomiuri 6/29/90
#1385-1

About 90 percent of companies settling their accounts in March held their annual stockholders meetings Thursday in an attempt to deter paid troublemakers and to avoid conflicting with the Imperial wedding, according to National Police Agency figures.

A total of 1,682 companies, with almost half in Tokyo, held meetings, the agency said. Last year's peak was June 29 with 1,503 companies.

NPA officials said that many firms picked Thursday because they wanted to avoid Friday, the wedding date for Prince Aya and Kiko Kawashima.

The police also said that many companies wanted to deter efforts by sokaiya, stockholders who extort money from firms by threatening to cause trouble at shareholder meetings, by picking a day when many others are holding their meetings.

The NPA lists 1,307 persons as known sokaiya as of December last year. In addition, 123 suspected gangsters act as sokaiya.

About 6,000 police officers were dispatched to stockholders meetings at the request of 1,544 companies

fearing trouble from sokaiya.

In Tokyo, the Metropolitan Police Department mobilized about 2,700 officers in response to requests from about 700 companies, including Nippon Telegraph and Telephone Corp. and the Tokyo Electric Power Co. A total of 783 Tokyo companies held meetings on Thursday.

One meeting that has gained worldwide attention is that of Koito Manufacturing Co., where U.S. oilman T. Boone Pickens is a major stockholder but has been continually denied seats on the company's board of directors.

Pickens and other American shareholders attended the stockholders meeting of the auto parts maker at a hotel in Tokyo Thursday morning, but left three hours

later in protest against Koito's tactics to ignore any questions from them.

Before he left, the Texas oilman demanded four seats on Koito's 20-member board of directors. Pickens and 52 other Americans own 26 percent of the total shares in Koito.

AP reported that Koito said it has overwhelming support from its other stockholders to reject Pickens' demand for a say in running the company.

According to the MPD, 883 firms in Tokyo have held or will hold stockholders meetings this month. Nearly 90 percent of them held meetings on Thursday. (Photo on P8)

THE DAILY YOMIURI

Friday, June 29, 1990



T. BOONE PICKENS (2nd from R) leads a group of U.S. stockholders in the Koito Manufacturing Co. to the company's meeting held Thursday at a Tokyo hotel. The U.S. stockholders have been feuding with Koito over their right to dictate company policy. Currently they own 26 percent of the shares in the auto parts maker.

経済・産業



弁護士
石角完爾

ビケンス、秀和、日米構造協議など、八九年はM&A（企業の合併・買収）関連の話題がはなやかだった。時代のすう勢のなかで、経営者も会社に対する意識をかえなくてはならないようだ。

○——このところM&Aが話題にのぼることが多いのですが、これはいつごろからの傾向ですか。

●とくに、いま始まったという話ではありません。さかのぼれば、明治政府がとった産業政策というのはM&A政策なのです。つまり三井、三菱、住友という財閥を形成して、日本の富国強兵を進めようとした。そのときやったのが、政府主導のM&Aだったわけです。いまの財閥はすべてこのM&Aで形成されている。だから、もう一〇〇年以上の歴史があるのです。そのことにおいては、日本はほとんどアメリカと肩を並べるくらいM&A王国です。三菱銀行にしても幾多の銀行を吸収して形成されたのだし、東京海上火災も、三菱重工業だってM&Aによって形成された。戦後になっても、運輸省の行政指導で大阪商船と三井船舶が合併したとか、富士製鉄と八幡製鉄が合併して新日鉄になったとか、ごく最近では三井銀行と太陽神戸銀行の例がある。数えあげれば、いくらでもあるのです。

M&Aは日本でも日常化するのか

ビケンス問題は小糸だけの問題ではない

○——ではなにが今目的なのですか。

●八九年に入ってビケンス—小糸製作所の問題がでてきた。外からのM&A攻勢が、外資によってかかってきた。しかし、これにしてみただけからのM&Aということだったら、なにも新しい話ではない。七、八年前に香港の投資家、王増祥が片倉工業の株を買い占めて経営に口だししようとしたことがあり、二年ほど前にはトラファルガー・クレンという会社がミネベアの株を買い占めて買収しようとした。そういうことはこれまでいろいろあった。ではビケンスの問題の場合はなにがちがうのかというと、アメリカ政府が日本に具体的にM&A開国を迫ってきているという状況のなかでおきたということなのです。王増祥のときも香港政府がバックアップしたわけではない。もともとイギリスの植民地なのだから、政府としての対応があるわけがない。トラファルガー・クレンのときも、イギリスとアメリカの投資銀行がかかわったが、政府がバックアップしたような話ではない。ビケンス—小糸製作所の問題は、アメリカ政府が日本にM&A開国を迫ってくるそのひとつの象徴的事例として、アメリカ政府および議会が注目しているという意味において、今日的な現象であるのです。

アメリカとのアパランスが問題

○——アメリカのそうした態度の裏には、日本の企業がアメリカの企業をさかんに買収しているということがあると思いますが。●そのとおりです。不公平だからです。大日本インキ化学工業がサン・ケミカルを買う。ブリヂストンがファイアストーンを買う。

週刊新潮

ビジネス TEMPO

ブリン・ピケンズ

の「敗北」



千両役者ピケンズ

が、昨年末の「五%ルール」で、ピケンズ氏の資金源が渡辺氏であることが発覚。この乗

米ブリン社(ブリン・ピケンズ)と、小糸製作所の三年越しの攻防に、いよいよ収束の兆しが見え始めた。

所の株買占めを最初に手がけたのは、かの小谷光浩だ。「それを小谷に騙されて引き受けたのが渡辺氏。ところが、その渡辺氏の買取り要求は、小糸側にあっさり無視された。そこで担ぎ出されたのが、アメリカの「乗っ取り屋」ブリン・ピケンズでした」(大手証券幹部)

このところ、関係筋の間でさかんに囁かれていたのが、ピケンズ氏の小糸株「売却」話。これまでに発行済み株式の二六・四%にあたる四千二百三十九万五千株を保有、小糸製作所の筆頭株主として、あの手この手の圧力をかけ続けてきたピケンズ氏だが、ついにその持株を実質上の所有者である「麻布自動車」の渡辺喜太郎氏へ返却する

というのである。そもそも、トヨタ系のヘッドランブメーカーである小糸製作

所は、小糸製作所の三年越しの攻防に、いよいよ収束の兆しが見え始めた。

渡辺氏から小糸株を「売却」されたピケンズ氏が、小糸の筆頭株主として登場したのは一九八九年三月のこと。以後、ピケンズ氏は名義書換えを繰り返して持株比率を増やす一方、株主総会に乗り込んで役員に入れると要求。さらにはモスバカー本閉鎖性や系列問題、日米構造協議にも少なからぬ影響を与えてきたことは周知の通りだ。

が、昨年末の「五%ルール」で、ピケンズ氏の資金源が渡辺氏であることが発覚。この乗

つまり、初めからどう転んでもピケンズ氏にとっては、一切損のないように仕組まれていたというわけだ。となれば、表向きはピケンズ氏の「敗北」でも、追い詰められていたのは渡辺氏。実際、麻布グループの借入金、三井信託銀行を中心、今や総額約六千億円。年間金利は約五百億円にも達することになる。

「渡辺氏がピケンズに売却した価格は一株三千三百七十五円とされているが、その場合購入総額は一千四百億円にもなる。普通なら、まず金利負担だけでパンクです。案の定、蓋を開けてみれば、ブリン社は購入株に担保権を設定し、渡辺氏から融資を受けた形になっていた。おそらくピケンズは一銭も払っていないというのが大方の見方です」

「渡辺氏がピケンズに売却した価格は一株三千三百七十五円とされているが、その場合購入総額は一千四百億円にもなる。普通なら、まず金利負担だけでパンクです。案の定、蓋を開けてみれば、ブリン社は購入株に担保権を設定し、渡辺氏から融資を受けた形になっていた。おそらくピケンズは一銭も払っていないというのが大方の見方です」

「実際に株が渡辺氏の側に戻ったと確認されているわけではなく、油断はできません。また、仮にそうだったとしても現在の当社の株価(二千七百円前後)は本来の適正価格が千円程度であることを考えれば高すぎる。事態収束などと喜べる段階ではない」(青山完・取締役総務部長)

と、小糸側は慎重な姿勢を崩さない。一方、ピケンズ氏側代理人・石角完爾弁護士も、「そうした観測は全く根拠のないことです。ピケンズ氏は今年六月の株主総会にも出席するでしょう」という。コトはそう簡単には収まりそうにない。

B

現代

現代 第25巻7号
1991年6月1日発行(毎月1回1日発行)
昭和62年1月10日 第3種郵便物認可

1991

6

特集・アメリカの敵はニッポンだ

自動車、半導体、建設、金融、証券……

ターゲットは全産業に

いよいよ強権発動!

『日本経済分断』戦略の核心

独禁法強化、域外適用、系列問題、株式の持ち合い……日米摩擦は単なる貿易不均衡を越えて、日本の経済・企業体制そのものを直撃する事態となった

日本企業を狙い討ち

湾岸戦争で、日本は百三十億ドルの資金を提供したが、アメリカにおける反日感情は和らぐどころか、ますますエスカレートしている。カネしか出さない日本に対する米国民の反発は、さまざまな分野で示されている。

ことに議会には、日本市場の開放や日本企業のアメリカにおける企業活動の規制を求める法案が次々と提案され、三十数本にもなっている。自動車、建設、金融、そして、日本企業を

ターゲットとした、外国ロビー活動を規制する法案(日本企業は年間四億ドルを注いでいる)まで提出されている。

最近では、アイアコフカ・クライスラー会長がブッシュ大統領に日本車のシェア規制を求め話題になった。また、全米製造者協会(NAM)は三月末、大統領に対し日経済政策を抜本的に見直せという書簡を送っている。アメリカの景気後退、また来年に大統領選を控えているという背景のなか、対日強硬論はますます強まりつつある。こうした動きは、アメリカ国民の対



いし かん じ
石 角 完 爾
(弁護士)

■プロフィール／一九四七年生まれ。京大、ハーバード大卒。通産省資源エネルギー庁事務官。ベンシルバニア大研究員を経て、現在は千代田国際経営法律事務所代表弁護士。ブリン・ビケンズ氏の代理人。

日感情を刺激し、議会に反映され、そしてそれはアメリカの行政当局をも動かすことになる。日米経済摩擦は、いよいよ正念場といえる。

日米首脳会談をはじめ、両国政府間で継続的に交渉が進められているのは、自動車の総量規制、部品の日本からの対米出超問題、コメの市場開放、半導体のシェア問題、そしてアメリカ企

The Japan Times

TIMES, LTD., 1991

Monday, June 3, 1991

5TH

Second U.S. offensive due

First of two parts. The second part will appear on this page tomorrow.
By KANJI ISHIZUMI

Japan made a monetary contribution of \$13 billion in the Persian Gulf War yet anti-Japan sentiment in the United States has escalated rather than abated. American citizens' reactions toward a Japan that could only write a check have appeared in various forms.

In the U.S. Congress, more than 30 bills have been proposed demanding an open Japanese market and restricting Japanese corporate activities in the U.S. Even a bill to restrict "foreign lobbying activities" has been presented that is targeted at automobiles, construction, the financial area and Japanese businesses. (Japanese companies annually spend \$400 million on lobbying in the U.S.)

The call for tougher action against Japan is mounting as business slows down in the U.S., where a presidential election is scheduled for next year.

Various problems have been discussed at Japan-U.S. summit meetings and are being taken up in governmental bilateral negotiations. These issues include quantitative restriction of Japanese automobile exports to the U.S., the excess flow of components from Japan, opening the Japanese market to American rice, the U.S. share of the Japanese semiconductor market and greater access for American firms to public construction projects in Japan.

The U.S. is also pressing the Japanese

government to buy American computers. So is it urging Japan to buy paper products. In short, its demands concern virtually all Japanese industries. All these individual problems are difficult and defy quick settlement.

What then is the true aim of the U.S.? It is to change Japan's economic structure and corporate system and practices. In other words, to surgically remove, as it were, what the U.S. sees as the unfair aspects of capitalism in Japan.

The U.S. holds a card — the Antimonopoly Law — in its offensive against Japan. It is trying to surgically change the Japanese economy in a double-sided operation.

For example, Nintendo's American subsidiary was investigated in early April by the Federal Trade Commission for allegedly obstructing reduced-price sales of the company's personal computers by retail stores. Nintendo agreed to pay about ¥4 billion in an amicable settlement.

The U.S. antitrust authorities are becoming quite active, and Japanese firms are, ready or not, coming under their scrutiny. At the root of this is the American sense of "justice." They will not tolerate unfair dealings.

At the Japan-U.S. Structural Impediments Initiative talks held from September 1989 until last June, the Japanese government made commitments in six areas — saving and investment patterns, land policy, the distribution system, exclusionary business practices, pricing, and *keiretsu* business affiliations. The U.S. said that an improvement in and the tightening of Japan's Antimonopoly Law

were necessary for this purpose.

Japan decided to amend its Antimonopoly Law to parry the U.S. charge that it was not enforcing the law properly. In fact, the tightening of criminal penalties was put off to the indefinite future and the level of the penalty imposed was held down to 6 percent of sales and not increased to 10 percent as the U.S. had demanded.

As to the U.S. charge that *keiretsu* relationships were at the root of the exclusionary character of the Japanese market, the Fair Trade Commission here included a provision that an order to dispose of shares will be issued in the event of an illegal transaction. Keidanren (the Federation of Economic Organizations) Chairman Gaishi Hiraiwa promptly expressed opposition on the grounds that "shareholding is basic to corporate management and new restrictions should not be introduced hastily."

Japan's tightening of its Antimonopoly Law is merely nominal and has no substance. I do not think that the Fair Trade Commission will actually issue an order to dispose of shares when there is a violation.

The U.S. is quite aware of what response Japan would make. It knows that even if it demanded a tightening of the Antimonopoly Law, Japan would merely temporize by revising the law and do little to practically implement it. Rather the U.S. could find it more convenient in some ways that Japan does not strictly apply its Antimonopoly Law.

Why? Because the U.S. then will have a good excuse to mount a second offensive wave if unfair conduct by Japanese firms is seen to proliferate and no proper action is taken to stop it. The U.S. is steadily preparing its second-wave offensive, which is the "extraterritorial application" of its own Antitrust Act.

This law is incomparably stricter than the Japanese one. Both corporations and corporate officers can be fined. And if they lose in the courts, they can be asked to pay triple damages. Under extraterritorial application, the U.S. will vigorously apply the provisions of the Antitrust Act. In what situations will this be done?

Take the case of Koito Manufacturing Co., a components maker under the wing of Toyota Motor Corp. Let's assume the prices of Koito's products are controlled by Toyota and automobiles using these products are exported to the U.S. market. American auto parts manufacturers will be affected, and the U.S. Antitrust Act would be applied if it is ruled that there was unfair price competition.

The law will be similarly applied if the U.S. market is affected by Japanese firms agreeing on the prices of their products exported to the U.S. under *dango* (confering by rival companies to decide on matters of common interest, such as builders agreeing who among them will bid in a public construction project and at what price). The law may also apply to corporate takeovers and joint ventures.

"Extraterritorial application" will be akin to Japan itself virtually enforcing the U.S. Antitrust Act. The areas the U.S. particularly has in mind are construction, automobiles and computers.

Kanji Ishizumi is an attorney who has served in the Ministry of International Trade and Investment and is a member of the team of legal counsel to the Liberal-Democratic Party. He was attorney for T. Dorne Pickens during his attempt to gain a seat on the board of Koito Manufacturing Co. This article is adapted from the monthly magazine *Gendai*.



The Japan Times

Established 1897

Incorporating The Japan Advertiser 1890-1940

The Japan Chronicle 1868-1940

The Japan Mail 1870-1918

The Japan Times 1865-1870

THE JAPAN TIMES • TUESDAY, JUNE 4, 1991

Time for trade reforms

Second of two parts. The first part appeared on this page yesterday.

By KANJI ISHIZUMI

Another decisive difference between Japan and the United States regarding antitrust legislation has been brought in to sharp relief. The execution of law is conducted not only by state agencies; consumers in general also have a role. In the U.S., consumers can take legal action to demand damages if they believe they have suffered a loss as a result of corporate violation of the Antitrust Act. Japan should adopt this system with minimum delay.

The battle between the two countries over Japan's Antimonopoly Law is likely to intensify in the days ahead. The Japanese business community, relieved at seeing the law emasculated, may not be so happy when a big new burden falls on them out of the blue.

During his visit to Tokyo in early April, U.S. Secretary of Commerce Robert Mosbacher pressed Foreign Minister Taro Nakayama for both the revision of the Antimonopoly Law and correction of the *keiretsu* affiliated-firms issue. These are the very questions on which the U.S. is about to launch its next offensive. Let's look at some practical examples.

The U.S. government sees the *keiretsu* sales relationship in the automobile industry as a major obstacle to selling American auto parts in the Japanese market. In other words, the system linking carmaker, parts producer and dealer is seen as an obstacle to the entry of foreign parts manufacturers. The U.S. government points out that American parts comprise only 1 percent of Japan's ¥14 trillion auto parts market.

Take another example. I am the representative of T. Boone Pickens, the largest shareholder in Koito Manufacturing Co. As such, Pickens demanded that he be allowed to send a director to sit on Koito's board but was refused. The reason is the *keiretsu* affiliation system.

Approximately 70 percent of the shares of Japanese listed companies are cross-held by related companies as stable shareholders. Therefore Pickens, who holds 26 percent of Koito's shares,

cannot so easily exercise his rights as a major shareholder.

If he wishes to do so, he must possess 51 percent of the shares. But this is difficult to realize, because 70 percent of the shares are held by stable shareholders and only about 30 percent are available on the market. This makes it actually impossible to acquire a 51 percent share. In effect, Japanese companies cannot be purchased by foreign firms or even by other Japanese companies.

This cross-holding of shares constitutes the basis of the *zaibatsu* (financial and industrial cliques) *keiretsu* affiliations as well as such relationships as those between Toyota and Koito and Nissan and Ichiko.

There is a firm belief in the U.S. that enterprises exist to contribute to the happiness of the individual. But corporate well-being comes first in Japan's economic and political system.

In the course of the Japan-U.S. Structural Impediments Initiative negotiations, the U.S. said that in the event a shareholder holds 25 percent of a company's shares that shareholder should be allowed to send a director to the board in the ratio of 1-to-4 persons. The U.S. is pressing Japan for restoration of the shareholder's democratic rights. This is

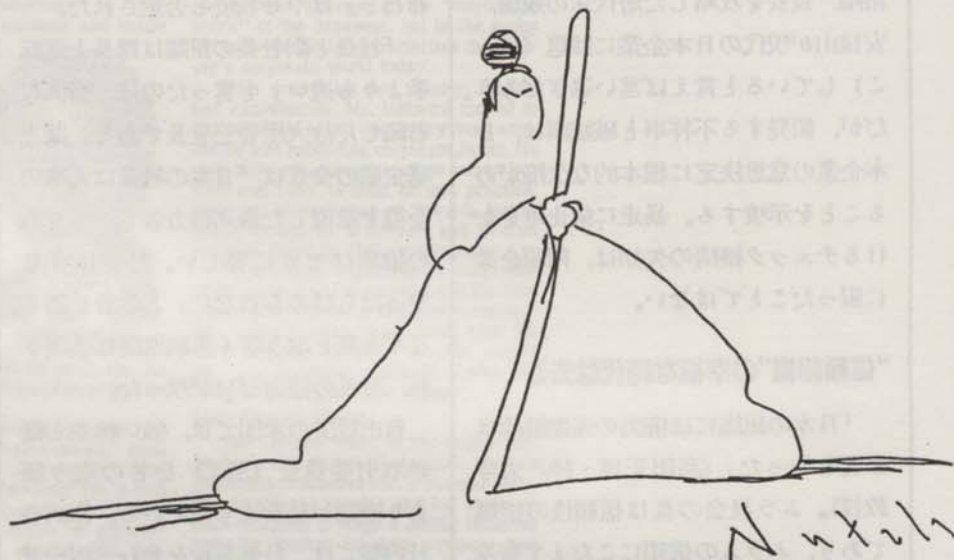
the fundamental idea behind the current U.S. offensive against Japan.

As the U.S. makes one move after another, the Japanese economy will be come divided and, like the popular Othello game, economic relations between Japan and the U.S. will be reversed at stroke. Will Japan then have the ground to justify its own arguments?

Japan will have to change its corporate system itself if it is to comply with the U.S. demands regarding direct investment in Japan by Americans and the rights of minority shareholders.

The U.S. has thrown a net around Japan from which there seems to be no way out. As Japan remains greatly dependent on the American market, the only way it can survive is to go along with U.S. rules, in other words, international rules as regards the Antimonopoly Law, shareholders' rights and corporate systems.

Is Japan to maintain its present economic, social and cultural systems because they are "Japanese practices?" Or take bold steps toward changing them? Japan stands at a crossroads indeed. This country will be pushed out of the world's free-trade system if it hesitates to undertake the necessary reforms.



提言

意思決定を健全にするために 社外重役導入、議事録の公開を

「安禄山だな」——都銀首脳はこう
言って天井を仰いだ。

楊貴妃と結び玄宗皇帝に取り入って
洛陽、長安を攻略した唐代末の叛臣、
安禄山が現代の日本企業に跋扈（ばつこ）
していると言え言過ぎだろう。
だが、頻発する不祥事と破綻劇は、日
本企業の意思決定に根本的な欠陥があ
ることを示唆する。暴走に歯止めをか
けるチェック機構の欠如は、問題企業
に限ったことではない。

「信頼組織」の幸福な時代は去る

「日本の組織には権力の牽制機構は
必要なかった」（高田正淳・神戸大学
教授）。ムラ社会の長は信頼性の指標
であり、ムラ人の信頼にこたえて恵み
を与える存在だった。組織内部に牽制
の仕組みがないばかりか、株の持ち合
いで株主権を相殺し合い、企業別組合
が経営と一体化して久しい現代の株式
会社には、外部の牽制機能も働かない。

戦後日本企業の行動にチェック機構
があったとすれば、それは政府と金融
の役割だったろう。かつて新日鉄のト
ップが「鉄は国家なり」と標榜（ひょうぼう）して
事業活動を自制したように、経営者の
倫理観が時にブレーキ役を果たした。

時代は移り自由化・規制緩和が主潮
となる中で、行政の指導・介入は後退
しつつある。カネ不足時代に債権保全
の監視役だった銀行は、カネ余り時代
の資金調達ルートの多様化と、実物経
済からマネー経済への移行で審査機能

を著しく低下させた。80年代後半の
経済のバブル化局面では、銀行が企業
の投機的行為を助長した。「武士は食
わねど」はやせ我慢と否定された。

「社長と副社長の距離は課長と運転
手よりも遠い」と言ったのは、帝人に
君臨した故大屋晋三社長である。某上
場企業の会長は「日本の社長は人事の
全権を掌握した最高権力者で、ヒラ取
の権限はゼロに等しい。社長は3日
やったら辞められない」と本音を語る。
日本企業を取り巻く牽制機構は破壊さ
れ、社長の権力だけが残った。

自由経済の米国では、強い株主と証
券取引委員会（SEC）などの取り締
まり機関が目を見光らせている。株式
会社内部では、社外重役を含む「ボード
・オブ・ディレクター」（取締役会）
が社長以下の業務執行を監視する。ト
ップ人事は取締役会に設けられた人事
委員会の専管事項である。訴訟社会の
経営者は、身を守るため常に訴えられ
た時のことを考えて行動する。

混合経済のドイツでは、株式会社の
執行責任者の上に強力な監査役会があ
る。株主、銀行など経営側の利益代表
と同数の組合代表で構成される監査役
会は、社長（取締役会代表）の任免権
を握り、投資や営業譲渡など企業の重
要な決定に承認権を持つ。日本で監査
と言えば、結果の数字のチェックと思
われがちだが、本来の監査は経営方針
を含む業務執行全般が対象になる。

どんな制度にも完全はないが、欧米

の株式会社には執行責任者の独断専行
を抑止する機構が組織化され、名目で
はなく働いている。日本の株式会社も、
法的には取締役会が業務執行状態をチ
ェックすることになっており、監査制
度も整っているが、「実体的に機能し
ていない」（江頭憲治郎・東大教授）。
神戸大学の調査では、日本の監査に実
効性がない最大の原因は監査役、監査
法人の任免権を監査を受ける側の社長
が握っているためと結論付けている。

巨大化した現代の株式会社は、経済
の国際化、金融化という未知の領域に
踏み出した。「闇」の勢力の公然化と
いう新しい事態への対応も迫られてい
る。これまで大過なくやってきたから
といって、これからもうまくいくとは
限らない。「ここ10年、日本経済の
成長速度が速すぎて、株式会社制度も
経営者の倫理も変化に追いついていな
い。企業活動を制限すれば弊害も出る
が、強力なチェックシステムを作るこ
とが今日的な課題」（西野嘉一郎・芝
浦製作所相談役）になっている。

取締役を2種類に分ける案いかが

米国が構造協議で持ち出した株主
による訴訟手続きの簡素化も一考に値す
る。石角完爾弁護士は「委任状を集め
なくても同じ立場の人に等しく勝訴の
メリットを与える集団訴訟など、米国の
制度を導入して私人を警察官として
機能させるべきだ」と言う。

基本は経営の執行権者をどう牽制す
るか、取締役会に実体を与え、本来の
意味の監査制度を確立することである。

取締役会を機能させる方策として、
こんなアイデアはどうだろうか。

大人数では実のある議論にならない
というのなら、いっそのこと取締役を

THE WALL STREET JOURNAL.

© 1991 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved.



EASTERN EDITION

MONDAY, JUNE 17, 1991

CHICOPEE, MASSACHUSETTS

A Japanese Lawyer Takes On The System, Big Corporations

By MARCUS W. BRAUCHLI

Staff Reporter of THE WALL STREET JOURNAL

TOKYO—On a wall in Kanji Ishizumi's well-appointed law office hangs his credo, in Chinese characters: "Do what you believe in."

Mr. Ishizumi's adherence to that maxim has cost him business and made some powerful enemies. That's because much of what Mr. Ishizumi believes in is anathema to Japan's corporate giants. He favors an end to interlocking corporate groups, for instance, and a lot less chumminess between government and industry. Greater competition among Japan's harmony-conscious companies would be good, too, he says. He also likes the idea of more hostile takeovers.

"I am doing what government officials and other corporate lawyers cannot," says Mr. Ishizumi, who quit a career-track post at the Ministry of International Trade and Industry, or MITI, to launch his crusade. "Corporations have become so gigantic that we need some checks and balances."

He first began trying to curtail corporate hegemony a decade ago. He has consistently battled corporate insiders on behalf of outsiders. He fought investment restrictions for a bitter Hong Kong businessman. He was involved in Japan's first two big domestic takeover fights. He advised T. Boone Pickens Jr. on the Texas oilman's controversial but ultimately unsuccessful battle for control of a Toyota Motor Corp. affiliate. His most recent campaign is the cause of a businessman who accuses Nissan Motor Co. of stealing away his family company.

Mr. Ishizumi has jarred the establishment. Some of the biggest companies in Japan, Toyota, Nissan, Nomura Securities Co., the advertising giant Dentsu Inc., have found themselves on the receiving end of his complaints. Though most companies have defeated any legal claims against them, Mr. Ishizumi's clients feel they get their money's worth. Mr. Pickens praised his legal advice during the struggle to gain board seats at the Toyota affiliate, Koito Manufacturing Co.

Praise for Actions

Even those who aren't clients of Mr. Ishizumi's Chiyoda Kokusai law firm—some U.S. officials, for example—privately praise his efforts to dismantle *keiretsu*, the extensively interlocking corporate groups that dominate Japanese industry.

Mr. Ishizumi is a study in contrasts, both meticulously up-to-date and traditional. Though his office is in Tokyo's newest, most modern office building, it is trimmed with symbols of old Japan: calligraphy, ceramic tea cups on polished wood saucers, bonsai trees.

Nor does Mr. Ishizumi, who is 43 years

old, view himself as an outsider. He grew up in Kyoto, the country's capital until the mid-19th century, and studied law at prestigious Kyoto University. He sees himself as a traditionalist—"Tokyo is just a newly born government of 100 years," he complains—who believes in the "unyielding spirit" of the Japanese, not in the group behavior he thinks characterizes the country's corporate world today.

After graduating and passing Japan's bar examination, Mr. Ishizumi moved to Tokyo to join MITI, the agency most associated with protecting corporate Japan. He quit after only three years to join a law firm and, later, to build his own practice. Now, his firm is one of Tokyo's bigger firms, though its 10 lawyers and 24 staff make it small by U.S. standards.

"It is almost impossible for MITI officials to speak out on *keiretsu* and the anti-competitive aspects of Japanese business," Mr. Ishizumi says. "I am doing what the MITI officials or other lawyers cannot do. . . . I am fighting against Toyota and Nissan, the big *keiretsu* bosses."

Key Career Event

The seminal event in his career was working with Takami Takahashi, the late chairman of Minebea Co., in the mid-1980s. Mr. Takahashi was the first big businessman in Japan to wage a hostile takeover fight for another Japanese company, and the first to ward off an unfriendly takeover attempt. His willingness to go to the mat with Japan's corporate establishment impressed Mr. Ishizumi, who went on to write a book advocating the use of hostile mergers and acquisitions in Japan.

"Mr. Takahashi was a very, very aggressive businessman," Mr. Ishizumi says. "He gave me so many lessons and the fighting spirit." Other Japanese executives also admired Mr. Takahashi for increasing competition in Japan, Mr. Ishizumi says, but few were courageous enough to say anything until Mr. Takahashi's funeral two years ago, when a handful praised him in eulogies.

"We need that kind of person, who will fight against the establishment," Mr. Ishizumi says. "That's why T. Boone Pickens came to Japan at the right time, with a good and symbolic fight against unfairness in Japan."

Working for Mr. Pickens revealed how resistant corporate Japan is to change. After Mr. Pickens won the legal right to examine the accounting books at Koito, he was unable to find any accounting firm in Japan willing to assist in the review. "We felt like a very small ant who is trying to fight an elephant," Mr. Ishizumi says.

The wide publicity surrounding Mr. Pickens's battle hurt Mr. Ishizumi's firm. A Toyota affiliate withdrew business, and potential corporate clients Chiyoda Kokusai was wooing turned away.

Though Mr. Pickens two months ago decided to sell his shareholding in Koito back to the Japanese investor he bought it from, Mr. Ishizumi is finding new uses for much of what he learned.

"I like fights," Mr. Ishizumi says. "I like hostile atmospheres."



Kanji Ishizumi

THE ASIAN WALL STREET JOURNAL

TOKYO, MONDAY, JUNE 17, 1991

Lawyer Takes On Japan's Corporate Cliques

By MARCUS W. BRAUCHLI
Staff Reporter

TOKYO—On a wall in Kanji Ishizumi's well-appointed law office hangs his credo in carefully drawn Chinese characters: "Do what you believe in."

Mr. Ishizumi's close adherence to the Confucian maxim has cost him business and made him some powerful enemies. More than any other lawyer—or nearly any other figure—in Japan these days, Mr. Ishizumi has assumed the role of gadfly to Japan's chubby corporate world.

That's because much of what Mr. Ishizumi believes in is anathema to Japan's corporate giants. He favors an end to the country's huge interlocking corporate groups, for instance, and a lot less chumminess between government and industry. Greater competition among Japan's harmony-conscious companies would be good, too, he says, as would hostile takeovers.

Mr. Ishizumi is doing more than his bit to realize these ideals. "I am doing what government officials and other corporate lawyers cannot," declares Mr. Ishizumi, who quit a career-track post at the powerful Ministry of International Trade and Industry to launch his crusade. "Corporations have become so gigantic that we need some checks and balances." He says he fills that need.

Mr. Ishizumi first began trying to curtail corporate hegemony in Japan a decade ago. Since then, he has consistently battled the most insular of corporate worlds on behalf of outsiders. He battled investment restrictions on behalf of an embittered Hong Kong businessman. He was involved in Japan's first big domestic takeover fight, and the second. He advised T. Boone Pickens Jr. on the Texas oil man's controversial and ultimately unsuccessful battle for control of a Toyota Motor Corp. affiliate. And now, he is trumpeting the case of a Japanese businessman who accuses Nissan Motor Co. of stealing his family company.



Kanji Ishizumi

Mr. Ishizumi's docket has jarred the establishment. Some of the biggest companies in Japan—Toyota, Nissan, Nomura Securities Co. and advertising giant Dentsu Inc.—have found themselves on the receiving end of his complaints. Most ultimately defeated any legal claims—if perhaps not all of Mr. Ishizumi's verbal barages—and most reserve few kind words

for him. A Nissan spokesman, for instance, termed the lawyer's work against his company "outrageous."

But Mr. Ishizumi's clients feel they receive their money's worth: Mr. Pickens more than once praised his legal advice during the struggle to gain board seats at the Toyota affiliate, Kaito Manufacturing Co. And even those who aren't clients of Mr. Ishizumi's Chiyoda Kokusai law firm—some U.S. officials, for example—privately praise his efforts to dismantle *keiretsu*, the extensively interlocking corporate groups that dominate Japanese industry.

Mr. Ishizumi isn't above self-promotion in newspapers, magazines and television, but he also takes his work extremely seriously. He is a study in contrasts, both meticulously up-to-date and religiously traditional. Though his office is in Tokyo's newest, most modern office building, with a view through reflective glass of Japan's financial center, it is trimmed with symbols of old Japan: calligraphy, ceramic teacups on polished wood saucers, and bonsai trees.

Nor does Mr. Ishizumi, who is 43 years old, view himself as an outsider in Japan. He grew up in the ancient city of Kyoto, the country's capital until the mid-19th century.

Please Turn to Page 4, Column 4

Lawyer Wages War Against Corporate Japan

Continued From First Page

and studied law at prestigious Kyoto University. He sees himself as a traditionalist—"Tokyo is just a newly born government of 100 years," he complains—who believes in the "unyielding spirit" of the Japanese, not in the group-like behavior he thinks characterizes the country's corporate world today.

After graduating and becoming one of the select few to pass Japan's rigorous bar examination, Mr. Ishizumi moved to Tokyo to join MITI, the agency most associated with protecting corporate Japan. If he had remained at the ministry, he points out, he would be a section chief today. But he says he wanted to operate on his own, so he quit after only three years to join a law firm and eventually start building his own practice, now one of Tokyo's bigger firms, with 10 lawyers and 24 other staff.

"It is almost impossible for MITI officials to speak out on *keiretsu* and the anti-competitive aspects of Japanese business," Mr. Ishizumi says. "I am doing what the MITI officials or other lawyers cannot do. . . . I am fighting against Toyota and Nissan, the big *keiretsu* bosses."

Mr. Ishizumi's first big clash with the establishment came a decade ago, when he took on a case for T.H. Wang, a wealthy Hong Kong investor who was prevented by Japan's tough foreign-investment code from taking over a nylon-stocking company

in which he had bought a big stake. Mr. Wang never got control, but the investment restrictions eventually were loosened. "It was very unfair," Mr. Ishizumi recalls.

For Mr. Ishizumi, though, the seminal event in his life was working with Takami Takahashi, the late chairman of Minebea Co., in the mid-1980s. Mr. Takahashi was the first big businessman in Japan to successfully wage a hostile takeover battle for another Japanese company, and the first to ward off an unfriendly takeover attempt by a foreign consortium. Mr. Takahashi's willingness to go to the mat with Japan's corporate establishment impressed Mr. Ishizumi, who went on to write a book advocating the use of hostile mergers and acquisitions in Japan.

"Mr. Takahashi was a very, very aggressive businessman," Mr. Ishizumi says. "He gave me so many lessons and the fighting spirit." Other Japanese executives also admired Mr. Takahashi for increasing competition in Japan, Mr. Ishizumi says, but few were courageous enough to say anything until Mr. Takahashi's funeral two years ago, when a handful praised him.

"We need that kind of person, who will fight against the establishment," Mr. Ishizumi says. "That's why T. Boone Pickens came to Japan at the right time, with a good and symbolic fight against unfairness in Japan."

Working for Mr. Pickens revealed how resistant corporate Japan is to change.

After Mr. Pickens won the legal right to examine Kaito's financial records, he was unable to find any accounting firm in Japan willing to assist in the review. "We felt like a very small ant who is trying to fight an elephant," Mr. Ishizumi says. "Any foreigner coming into this country must have at least the right to be represented by an accountant."

The publicity surrounding Mr. Pickens's battle hurt Mr. Ishizumi's firm. A Toyota affiliate withdrew business, and other companies Chiyoda Kokusai was wooing turned away.

Mr. Pickens two months ago decided finally to sell his shareholding in Kaito to the Japanese investor he bought it from. But Mr. Ishizumi has found a new use for much of what he learned from the experience: He has taken on the case of the former chairman of Ichikoh Industries Ltd., a rival of Kaito, who claims that he was forced out of the top spot at the company by Nissan, a dominant customer. Mr. Ishizumi says the case illustrates the excessive influence large Japanese companies have over their affiliates.

Mr. Ishizumi doesn't hold out much hope of restoring his client to the company—"he came to me 10 years too late," he says—but Mr. Ishizumi relishes the opportunity to attack the closely woven corporate sphere at Nissan. "I like fights," he says. "I like hostile atmospheres."

SPA!

週刊
スパ

91/1/11

新年合併特大号

アメリカ資格対決

MBA vs MIA

◎石角完嗣 弁護士・弁理士

他民族が生活環境のなかにいない日本人
もっと「国際関係論=MIA」を学べ

91年6月、株主総会のシーズンが終わると同時に、それまで絶好調だった不動産や証券関係企業の経営危機が世間に露見した。高騰していた地価と株価は下がり、金利が上昇した。いわゆる「バブル」がはじけたのである。

景気好調のころ、エリートサラリーマンは次々にMBAを取りにアメリカへ留学した。それは彼らにとつてのステータスシンボルだった。

しかし、バブル経済崩壊後、アメリカではMBAを持つていてもレイオフされる人がいます」とアメリカの情報に詳しい石角完嗣弁護士は語る。ブルーカラーは競争に入っているもので、景気が悪くなつても急に首を切られることはないが、ホワイトカラーは違つた。

「そもそもMBAの教育内容は、アメリカでベンチャービジネスを自分で興していく人たちのためのものです。だから本格的には日本では何の役にも立たない。」(石角氏。それどころか、アメリカ式のビジネスを学ぶため、帰国後に適用不能症を起して会社を辞める、という人間も出てくるのだそうだ。バブル経済が崩壊した今、いいところは何もない。

「今後、注目されるのがMIAです。日本は早く国際化を口にしますが、現実としては全くダメでしょう。隣人にユダヤ人やパレスチナ人がいないわれわれには、ユダヤの抱える問題が皮膚感覚でわかりません。それに日本国内には国際関係論や、国際法を学ぶ最高学府もない(石角氏)。

アメリカでMIAを取得できる学校には世界中のブレン、政府関係者はもちろん、企業の幹部候補生も派遣されてくるのだそうだ。

日本の米市場の開放を要求する世界情勢を鑑みた場合、今後、国際関係論のプロフェッショナルの需要はますます大きくなるだろう。

「日本の企業経営者も真の国際化を目指すならMIAに注目すべきです」と石角氏は指摘している。

えむびーえー●MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATIONの時。いわゆる経営学修士のこと。MBAも、どこの大学を出たかで全く意味が違ってくる。ハーバード大学など優秀なところはTOEFLで600点以上必要



えむあいえー●MASTER OF INTERNATIONAL AFFAIRSの時。国際関係論修士のこと。アメリカ西海岸にあるモントレー・インスティテュート・オブ・インターナショナル・スタディーズは世界有数の大学という

KOUICHI KITAYA

56

交渉力強化術

●小糸製作所 VS. ビケンズ氏の攻防年表

89.4. 小糸の筆頭株主(20%)にブ社が登場。ビ氏「経営に積極的に関与したい」

大蔵省、証券取引法違反で調査
→後に違反なし。

小糸、防衛手段としてブ社の名義書き換えを留保。「外為法上の手続きに疑義」

小糸とブ社、名義変更で合意。正式に筆頭株主へ。

ビ氏、役員派遣の受け入れを要請
→小糸は拒否。

ビ氏、株主の帳簿閲覧権行使を東京地裁に仮処分申請→後に却下。

89.6. 小糸の株主総会で、ビ氏の役員派遣動議などが否決。

石原弁護士、ビ氏のスポークスマン(代理人)に。

89.9. ビ氏、中間配当の増額を要求
→後に拒否。

ブ社、株式を買い増し(26%)に。小糸、東証2部へ転落の危険も。

89.10. 個人株主3000人に、増配要求への支持を求める書簡を送付
→126人が賛成。

ビ氏、決算取締役会にオブザーバー参加を要請→後に拒否。

90.1. ビ氏、会計帳簿閲覧請求などを東京地裁に提訴。

90.4. ビ氏、公取委に調査請求。「自動車会社の部品会社系列化は、独禁法違反」

90.6. 小糸、取締役会で反グリーンメール方針を決議。

ビ氏、株主総会を途中退席。「議事進行に不満」

90.12. ビ氏、「正当な株主」と認めるよう要求。

ビ氏、系列取引の開示を求めた訴訟を取り下げる。

91.4. ビ氏、株式の売り戻しを表明。

小糸=小糸製作所/ブ社=ブーン社/ビ氏=ビケンズ氏

「オーケー、トヨタ、オーケー、コイト、私は諦めた。二六%の株式を持っても、なんの影響力もないのでは意味がない。日本のカルテルシステムとは戦えない」
今年4月28日付のワシントンポストに投稿された、ブーン・ビケンズ氏の、事実上の「撤退宣言」である。
一昨年から、日本の企業や経済の構造に論議の火種を落とした「小糸-ビケンズ問題」は、事実上終結した。渦中、ビ

ケンズ側代理人として活躍したのが石角完爾弁護士である。
八九年6月の小糸株主総会直後から問題に関わってきた石角氏は、開口一番、「私が行なってきたのは、交渉というような次元ではない。ひたすら事実を並べ、手順を追って要求をだしていっただけで、やり合う場面はありませんでした」
さらに石角氏は、この一件を企業乗取りのドラマとして、興味本位に取り上げ

た多くのマスコミに対しても「認識不足」とあると批判する。
「日本の企業は従業員の面にして市場の面にして、どんな国際化が進んでいるか。その中で、日本の企業が持っている企業システムは、果たして国際的社会的責任を負えるのか? それが問われたのがこの件の本質なのです」
今までの企業は、その存在理由が企業自体の発展拡大にあった。しかし、それだけでは人々の幸せにはつながらない。例えば配当の増額をはじめとする株主権強化などがあって、初めて企業の実存意義がある。株の持ち合いや談合といった役得づくめの世界は、正常なシステムではない。それを明らかにしようとしたのが、ビケンズ氏の主張だったという。
「このような現状は伝統的に続いてきたもので、内部から変革することはまずありえないでしょう。当然、外部からの圧力が必要です。それは単なる協議ではなくて、例えばアメリカの独禁法のような、制裁のある法的措置でなくては……」
次世代人として、内部からの変革を待つてはいられない。だから、アメリカの

法律適用を図ろうとしたのである。
一貫して強い主張を行ってきた氏の交渉の背景には、このような堅固な哲学があった。同時にビケンズ側スタッフの持つノウハウをベースにした、交渉シミュレーションもあった。
「ほぼ毎日、フランクシミリや電話で情報交換しました。その日の動きをもとにシミュレーションが行なわれ、翌朝には新しい指示が届く、といった具合です」
石角氏は、社会の大きな変動に対応するためには、そのシミュレーションにも哲学が必要であると言う。結果としては撤退に終わったものの、日米の経済界のみなならず、一般にまで激しい論争の火種を投ずることができたのは、交渉の背景に哲学があったからである。
「日本社会そのものを相手にした、スリリングな経験させてもらった。ビケンズ氏には感謝しています」
という石角氏は、結果の如何にかかわらず、自分の得意分野で精一杯勝負できたことに誇りを持っている。自分の哲学に誇りをもって交渉に当たる、それが氏の交渉術の根幹であるようだ。



千代田国際経営法律事務所代表
昭和22年生まれ。45年京都大学在学中に国家公務員試験、司法試験に合格。通産省に勤務の後、ハーバード大学に留学。その後ペンシルバニア大学金融研究所研究員等を経て、56年千代田国際経営法律事務所を設立。M&Aの第一人者。

日本企業は閉鎖的な系列体質を変革すべきだ
この揺るぎない哲学が、激しい交渉の支えとなった

M&A弁護士 石角完爾

自由と正義

自由と正義42巻7号

＜特集 介護士業務と専門化＞ 56

専門化の現場から

企業買収

石 角 完 爾

東京弁護士会会員

一 企業買収という専門分野を選んだ契機

私は一九七六年から一九七七年にかけてハーバード大学法学校大学院に留学した。ところがそこでは一般的な民法とか契約法とか会社法などの勉強で一年が終わったため、何かもう少し専門的な領域の勉強ができないかと考えていたところ、たまたま恩師である京都大学法学部の龍田教授から知らせがきてベンシルバニア大学ロースクールと同大学のウィルトンビジネススクールとのジョイントプログラムで証券取引及び企業買収についての一年間の研修生（フェロー）を募集しているのに応募してみたいかという話があった。フェローに選ばれた研究費として生活費程度でるといふことだったので、ありがたい話としてこれに応募したところフェローに選ばれて、一年間証券取引及び企業買収に関する専門の課程に進む機会が与えられた。このプログラムはセミナーと研究論文の執筆という二つの柱から成り立っており、一年間にわたってこの証券取引と企業買収という分野をアメリカにおいて掘り下げて勉強する機会に恵まれたわけである。そのプログラムの一貫としてアメリカの証券取引委員会（SEC）において三カ月間の実務研修を受けることができ、またビジネススクールの授業も取ることができた。そのプログラムを終了して次にニューヨークのシャーマン・アンド・スターリングという法律事務所で一年間アソシ-

エイトにして働くこととなったが、ペンシルバニア大学で証券取引と企業買収を勉強した経緯もあって、配属された部が企業買収のチームであった。一九七九年のことである。その頃やつと日本企業がアメリカ企業の買収を手掛けた頃で、シャーマン&スターリング法律事務所にいるときに日本大手化学品メーカーによるアメリカの化粧品品会社の買収や日本の大手精密機械部品メーカーによるアメリカの電気部品メーカーの買収等を手がける機会に恵まれた。

こうしてアメリカ留学の三年間の内、二年間は証券取引と企業買収を中心に勉強して帰国してきていた訳だが、帰国後イソ井をしていた法律事務所では特に企業買収の仕事をやった訳ではなくて、朝から晩まで日本企業による外債の発行の仕事を中心にやらされていた。二年間イソ井をして独立したが、たまたまクライアントになった日本の会社がミネベアといひ、精密極小ベアリングメーカーでありながら関連分野の内外の企業を矢張り早に買収していった。私はこのミネベアの顧問弁護士として、その企業買収案件を殆ど手掛けることになった。約二〇件のミネベアによる内外企業の買収の中で大半は友好的な企業買収であった。敵対的な企業買収は僅かでそのうち最も印象に残っているのが三協精機に対するものである。M&Aという言葉も亡くなったミネベアの故高橋高見社長が初めて日本にもたしたものであった。一九八一年のある日、高橋高見社長に呼ばれて社長室に

—特集— 弁護士業務と専門化

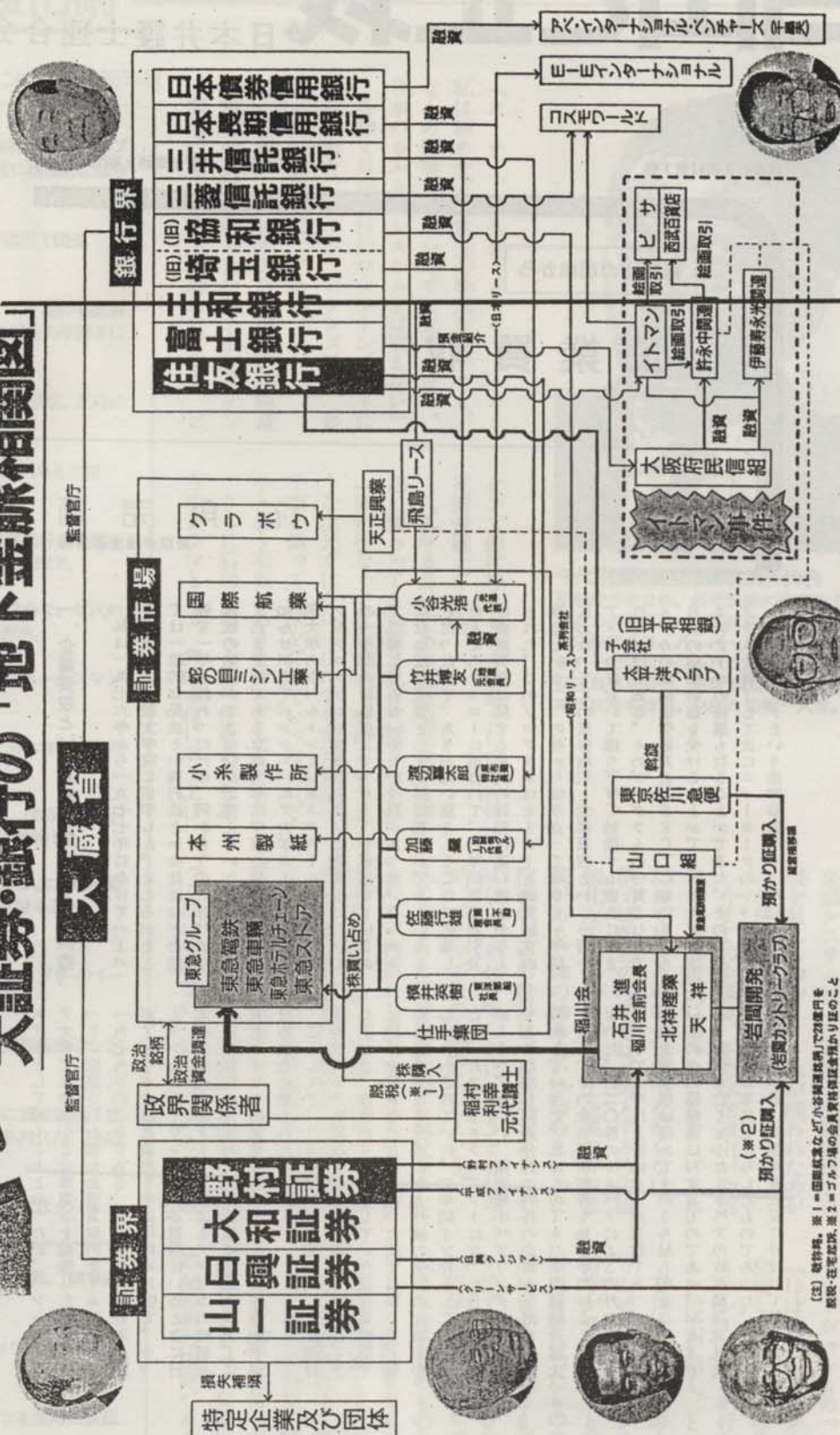
渉外
 倒産事件の特徴と楽しみ
 専門分野としての強占禁止法
 労働（使用者側）
 医療過誤・患者の人権
 クレジット・サラ金整理
 企業買収
 EC各国における弁護士
 の専門化と弁護士研修制度

二三隆郎夫美爾夫買
 淳省多桃良願完隆正
 田宅野內藤 角網木
 洲三草竹加今石須銘

特許著作権
労働災害・過労死労働事件を中心に
労働（労働者側）
「刑事弁護」と弁護士
不動産
外国人の権利と弁護士
米国における弁護士業務専門化の動向
韓国の弁護士の専門化と共同化
対談 弁護士業務と専門化

茂郎提郎彦靖一
三
敏邦省順 健
木柳里田野澤尾木
三上宮石澤東松高

國醫要鑑下刊
S 近醫救急水



アメリカ在住の記者ナリ
ストは「森というのは個々
人にもあれば、種族する」と
もある。それが基本的なル
ーなのだ。なのに、今回の記
者の不正事は、そのルー
ルを破らした（下）に、正
しく懲罰する。だから、ナ
メリカで、国産機墜落事件は

十七日田園原經宿法儀事終至
七時・田園原經宿法儀事終至
經宿法儀事終至・田園原經宿
法儀事終至・田園原經宿法儀
事終至・田園原經宿法儀事終
至・田園原經宿法儀事終至・

「本来なら、野村證券は株主
から買収されることにはな
らなかつた。野村證券の資産を現金で買収する
ために不正使用し、損害を与
えたことだ」野村證券の代表

設立費は、田舎のなれど
 心、門は五郎主を頼むと手
 五郎主

[illegible]

校は、新田町とていう新田
がある。これは株主一千人
りが訴訟を起すのは面倒だ
から、全株主を代表して新田
町券を訴えるというのだ。
新田の株主は10万人以上
いる。訴訟した場合、訴訟金は全
株主に分配されることになる。

★、癒着の構造に
メスは入るが

日米構造協議
で追及される

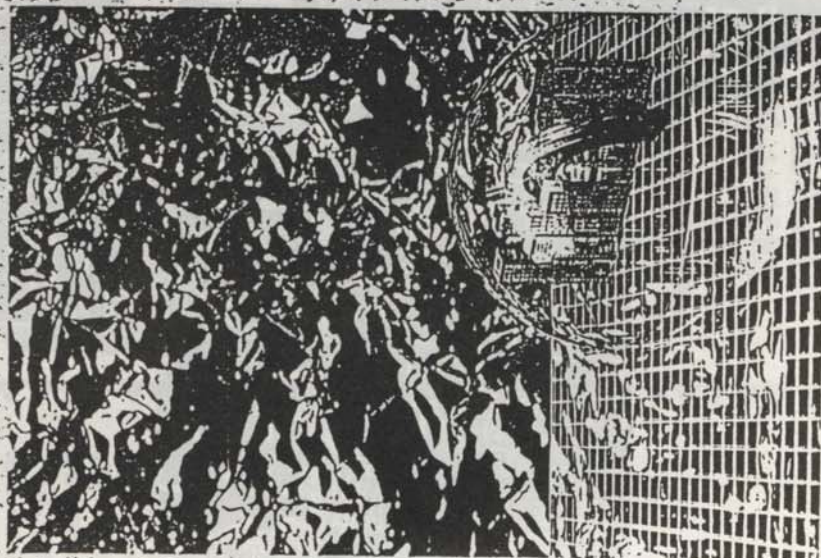
では、アメリカでは、騒音の普及は具体的にどのような形になるのか。

〔注〕被褥類、装1＝国産絨革など「小谷間通越前」で23億円を
販売、庄宅邸、装2＝ゴルフ場の会員費持保証金預かり証のこと

Mergers & Acquisitions

集

日本の企業防衛の功罪



1991年 経済界工ム、ア、水、工、

88

《和起王》

一、綜掘

ボストンコンサルティンググループ社長

田村 熊一

士羅升 所轄縣知府以田

久保利 英明

十四、何陋 魁如如

日米の企業風土と
比較の總攬主株

—— まず、企業防衛をめぐる日米の現状の比較からはじめたいのですが。

竹中 私自身は、主に日米を中心とし
たクロスボーダーのM&Aなどの手助け
の仕事をしています。そこで感じたこと
は、確かに今回の米国でのM&Aの嵐は、
いろいろTOBに関する本や出版された
ことから多岐にわたるものがあるよう
な点に気づいたとしたいと思います。その原因はジャンク
債です。それを利用して簡単に資
金を手に入る。デレギュレーション(規
制緩和)をうまく利用した、ジャンク債
を発明したマイケル・ミルケン氏はある
意味での天才だったんじゃないでしょうか。
天才が行き過ぎたんじゃないところが米因
子市場。例えばLBの本来的目的は、
株式市場で例えれば平価のアンダーバリュー
の会社を安く買って、その会社を相場に賣

14 KEIZAIKAI NISA 1991-8

《外語連環》

今、なぜ何を
制度改革する必要があるのか

——「日本の企業防衛の不幸は良いイメージの事例に恵まれなにと」——

《和起王》

征夫
竹中

中パートナーズ社長

石角

十四升 臨城縣州縣縣田之計

智治

十聖井 崑崙山井。其水。石

部集選本 合同

金を借りて、いかに安く買収するかでした。ところが最後の方は、2社も3社も競合してLBOを行い、買収価格をつり上げることになってしまった。これはLBOの経済原則を全部無視しているわけですから、こうしたことがおこった原因は、私や他のデレギュレーションとジャンク債にあると思います。これは米国にとつて大きな後害でしょうね。このようなナイフオーバーは日本では考えられないでしょう。

石角 日本の制度は比較的行政や市民の積極的な参加をしくしています。例えば上場証券市場一つとっても、株式持ち合いを助長するような意図づけ、もともと70%になるべきものを、80%のまゝにしていて、持ち合い株も市場上非常な量に達している。持株会社を創設してない会社がある。場外株の金融機関の持ち株額がゆるぎすぎてもある。米国では持株会社制度を導入している州が3分の1ほどある。習性も違ってなくて、取

額税を逃り込むような株式分布状況
 になっています。日本の証券制度は、ま
 合いによって浮利株比率を少なくし、
 証券市場から企業が時価額増資をし、
 を企業と土地投機などに使ったり……
 常にゆがんだ形で証券市場が形成さ
 れているといえます。これを是正しないこ
 とには、我々と共通の土壌には上ってこ
 いですというのが米国の指摘でしょう
 私はともかく徹底株主支援政策派で
 ありますから、日米構造差は日本に押し戻
 して日本の商法や株式会社制度の問題点
 を指摘したことが、T・ブーン・ペナン
 氏の口を通じUSTR（米通商代表部）
 からも逆に構造差の場に戻ってきたと
 っています。ですから、もつともつと
 ってもらいたいですね。

例田 私もクロスボーダー案件を主

週刊 100 YEN 8.9

田中 10億円 田中 16億円 田中 桂次 8000万円 意外な退職金と処遇

アメリカなら刑務所行き

千代田国際経営法
律事務所代表・石角
完爾弁護士（小糸製
作所の株買い占め問題
におけるケンズ氏制
の元顧問弁護士）は、
こう憤慨するのだ。
「野村証券の『西田
潤』は辞任という形
になったが、これが
米国の証券会社なら、
損失補填の事実
が発覚した時点でS

「まさに『日本と米国では天
国と地獄』の差だ。それに退
職金の場合、25%の税金しか
かからないから、高額になれ
ばなるだけおいしい。西田潤
クラスなら、給与では70%の
所得税を差し引かれていただ
ろうから……」。

さらに、役員室、秘書つき、
送迎車つきのご身分でしょ。
米国人から見れば、犯罪人
がどうしてこんな厚遇を受け
られるのだ？」と異常に思っ
ますよ」（石角弁護士）

BC（米国証券取引委員会）に
摘発され、2人は刑務所行き
だ。当然、会社は懲戒免職。
さらに株主からは賠償責任追
及がなされ、その額は数億に
のぼる。とても個人で払い
きれる額ではなく、自己破産
するしか道はない」
ところが、日本では前述の
ように、単年度の退職慰労金
が支給されるというのでは、
何とも合点がいかないという
ことになる。

昨年12月1日、「イトマン
」住友事件」の渦中で自殺を
選んだ加藤吉邦イトマン事務
の妻・清子さんはこう語る。
「退職金？ 私たちにはまだ
支払われていません。いずれ
は支払われるとのことですが、
今は会社が赤字なので
……とのことでした。それで
も、厚生年金もありますし、
つつましく生活できればそれ
でいいと思っています」

ビジネス感性

みがく人間情報誌

日経アントロポス

Anthropos

完全保存版《企画書の作り方》/失敗しないパソコン入門

NOVEMBER 11

創刊2周年記念大特集

企画の達人

になる方法



石角さん(中央)はアメリカでも法律を学んだ切り抜きはA4判に統一しボックスファイルに並べる

M&A(企業の吸収・合併)を専門に扱い、多忙をきわめる石角さんの情報整理は、とにかく合理的。日経と日経産業新聞さえチェックしておけば、必要なことはほぼ把握できる。朝、見出しにざっと目を通して、スクラップを秘密に頼む。その間わずら5分。項目は製造物責任(P.L.)、アメリカの法律事情、M&Aに絞られている。

が日本を、外国が外国を、というパターンである。すべてA4判で統一し、投げ込み式のボックスファイルに、時系列で並べている。マスコミからの取材や講演があるときは、1時間くらいでこれら全部を頭に入れる。トピックのひとつが抜けていても意味を持ちませんから、収集は万全の体制です。

新聞で押えられない海外情報については、ニューヨークとベルリンにある事務所と、独自の連絡組織30カ所を含めた100カ所以上の拠点から、電話一本でリアルタイムで入手。また、月1回は海外出張の飛行機内で、たまっている雑誌を読む。週刊誌から企業PR誌まで、約100冊にもなる。

石角さんの情報ノウハウ
①情報収集はメディアと項目を絞って合理的に
②出張の移動時など、まとまった時間にサブ情報を補強
③切り抜きは投げ込み式ボックスファイルに時系列で並べる

弁護士

1日5分で新聞確認
出張時は100誌を読破
石角完爾さん(42) 千代田国際経営法律事務所代表

企画
の達人になる
PART2

情報を捨てる術を知る

ベースは、パソコン通信のニフティ・サーブなどでも引き出せる。企業や人物データ、記事、生活情報など、いながらにして入手できる。CD-ROMは、フロッピーディスク500枚分の情報が詰まっている。判例や、過去の新聞記事などをじっくり検索するのに適している。ただ設備には多少の出費がかかり、法人向きといえる。(データベースのサービス会社は、63頁を参照)

何が必要な情報かを見極める
自分はいま、どんな情報が欲しいのか、好奇心がどこに向いているのかを見極めることが重要だ。情報過多の現代にあつて、これがわかっていないと、的外れな情報ばかりが手元に残ることになる。

情報のダイエツトの第一歩は、メディアを選択すること。時間がとれないのなら新聞は一般紙1紙、専門紙1紙を押さえておけば十分。記事も、自分の専門分野に絞って集めた方がよい。

集めた情報は、価値を分析し、廃棄するものと残すものをより分ける。「ひょっとしたら役立つかも」という未来形ではなく、「今までに役立つか」という実績を重視。廃棄の基準は、①目的以外のもの②使用頻度の低いもの③裏のどれもないもの(裏付けの甘いもの)④2年以上経過しているもの⑤抽象的すぎるもの、などである。定期的にチェックする。

ぶぎん サクセス

1997 DECEMBER

12

実践情報学——弁護士

情報量が少なくても 能力があれば 裁判で十分戦える

情報を加工する過程で
付加価値が生まれる

情報について考えるとき忘れてならないのは、情報自体には何の知的付加価値もないということ。付加価値は、ある情報をもとにして、たとえば裁判に役立つように分析し、組み立てていく——その作業の過程のなかで、はじめて生まれます。

湾岸戦争を思い出してください。どこにどんな基地があるかなどは情報そのものですが、本当に重要なのは、それを戦略的に見て、いつ、どのように攻撃するのがベストかを周到な計画の下に攻撃目標の中に組み入れていくこと。ここにこそ、付加価値があるのです。

テレビ局やニュースエージェントならば、情報を右から左に流すだけでいいのかもしれませんが、しかし、

それとてやはり、視聴者に訴えるような形に加工して流さなければ、意味がないはずでしょう。

そりや、他人の取れないような情報を取るというのはひとつの能力ですが、それも、いずれ時間が経てば、誰でも取れる情報になります。とくに、弁護士の仕事の場合は、1時間早く情報を取れば、それでよそと差がつけられるわけではありませんし……。

ただし、情報に対するアクセスを、いつでもできる状態にしておくことは大切です。

新聞・雑誌情報は 弁護士業に役立つ

現在、収集している情報といえば、新聞と雑誌からの切り抜きとなります。

収集のテーマは、その時々で、事

千代田国際経営法律事務所 代表弁護士

石角完爾

1947年、京都府生まれ。京都大学法学部卒。ハーバード大学法学校修士課程卒業。通商手帳審査官、シャーマン&スターリング法律事務所、米国SEC研究員を経て、現職。「製造物責任」「国際企業買収ハンドブック」など著書多数。

構成 堀ノ内雅一



れいに整理さえすれば、そんなにかさばることはありません。

さて、切り抜き情報をどう仕事に活かしているかといえば、本の出版やセミナーの講師をするときなどにイントロとして利用するくらいで、はつきりいって、法律の仕事に使うことはまずありません。

というのは、新聞に載っているような情報では、弁護士の仕事には役に立たないからです。弁護士になる依頼は、より個別具体的ですから、新聞情報をもとにお客さまにアドバイスをして、報酬がいただけることはいないわけです。

さきほどのセミナーの例をとっても、製造物責任に関して講演するとき、新聞に載っている範囲の話だけで講演料をいただくわけにはいかないと思います。

やはりプロフェッショナルとして

務所として知っておくべきことに関してです。少し前、海外不動産投資華やかなりしころであれば、それについて。いまなら、製造物責任の関連が多いです。また、一貫して切り抜きを続けているといえ、M&A関係になりますね。

これ以外には、新聞の下端にある書籍・雑誌の広告に目を光らせておいて、気になるテーマであれば、切り抜きますし、物によってはすぐに買いに走ります。

切り抜き媒体は、「日経ビジネス」や「日本経済新聞」「毎日新聞」など。これに加えて、海外からも法律関係中心の雑誌などが送られてきますから、これらを切り抜いて、分類し、さらにテーマごとにファイリングして、保管します。

保管方法は、切り抜きを台紙に張るというオーソドックスなもの。き

SUCCESS LINK

1991 DECEMBER 12

実践情報学——弁護士

情報量が少なくても 能力があれば 裁判で十分戦える

情報を加工する過程で
付加価値が生まれる

情報について考えるとき忘れてならないのは、情報自体には何の知的付加価値もないということ。付加価値は、ある情報をもとにして、たとえば裁判に役立つように分析し、組み立てていく——その作業の過程のなかで、はじめて生まれます。

湾岸戦争を思い出してください。どこにどんな基地があるかなどは情報そのものですが、本当に重要なのは、それを戦略的に見て、いつ、どのように攻撃するのがベストかを周到な計画の下に攻撃目標の中に組み入れていくこと。ここにこそ、付加価値があるのです。

テレビ局やニュースエージェンツならば、情報を右から左に流すだけではないのかもしれませんが、しかし、

それとてやはり、視聴者に訴えるような形に加工して流さなければ、意味がないはずでしょう。

つまり、他人の取れないような情報を取るというのはひとつの能力ですが、それも、いずれ時間が経てば、誰でも取れる情報になります。とくに、弁護士の仕事の場合は、1時間早く情報を取れば、それでよそと差がつけられるわけではありませんし……。

ただし、情報に対するアクセスを、いつでもできる状態にしておくことは大切です。

新聞・雑誌情報は
弁護士業に役立つ

現在、収集している情報といえば、新聞と雑誌からの切り抜きとなります。収集のテーマは、その時々で、事

務所として知っておくべきことに関するです。少し前、海外不動産投資が華やかになりころであれば、それについて、いまなら、製造物責任の関連が多いです。また、一貫して切り抜きを続けているといえ、M&A関係になりますね。

これ以外には、新聞の下端にある書籍・雑誌の広告に目を光らせておいて、気になるテーマであれば、切り抜きますし、物によってはすぐに買いに走ります。

切り抜き媒体は、「日経ビジネス」や「日本経済新聞」「毎日新聞」など。これに加えて、海外からも法律関係中心の雑誌などが送られてきますから、これらを切り抜いて、分類し、さらにテーマごとにファイリングして、保管します。

保管方法は、切り抜きを台紙に張るというオーソドックスなもの。き

千代田国際経営法律事務所 代表弁護士

石角完爾

1947年、京都府生まれ。京都大学法学部卒。ハーバード大学法学学校修士課程卒業。通産省入省後、シャーマン&スターリング法律事務所、米国SEC研究員を経て、現職。製造物責任、国際企業買収ハンドブックなど著書多数。

掲載 関ノ内雅一



れいに整理しさえすれば、そんなにかさばることもありません。

さて、切り抜き情報をどう仕事に活かしているかといえ、本の出版やセミナーの講師をするときにイントロとして利用するくらいで、はつきりいって、法律の仕事に使うことはまずありません。

というのは、新聞に載っているような情報では、弁護士の仕事には役に立たないからです。弁護士になる依頼は、より個別具体的ですから、新聞情報をもとにお客さまにアドバイスをして、報酬がいただけることはいないわけです。

さきほどのセミナーの例をとっても、製造物責任に関して講演するときに、新聞に載っている範囲内の話だけで講演料をいただくわけにはいかないと思います。

やはりプロフェッショナルとして

昭和17年10月1日創刊
1992年10月1日発行
第1000号

受験

1992

10

司法試験 国家試験 各種試験

新報

創刊500号記念特大号

一九五一年（昭和二六）年一〇月三日第三種郵便物認可
一九九二年九月一日発行毎月二回一日発行二〇月号 第四二巻 第一〇号



たかが弁護士、されど弁護士



1947年生まれ
出身地 京都府
出身大学 京都大学
司法試験合格 1970年
1971年 通商産業省入省
1976年 弁護士登録

石角 完爾
(いしずみ・かんじ)

〈略歴〉

企業による日本企業の買収やその逆の事実、不動産の売買や船舶の仮差押販売、海外の不動産やホテルの買収、会社の内紛や経営主導権をめぐる争い、破産ないしは会社更生がらみの各種の訴訟、海外進出した企業の現地での法律トラブルや製造物責任訴訟への対応等々、持ち込まれる問題は実にバラエティーに富んでいる。時には刑事事件もある。

パラオ諸島のホテルを建設するというプロジェクトが持ち込まれたと思うと翌日にはロシアのサハリンの林業開発の話の相談に乗る。株主総会に監査役として出席もする。講演も北海道から九州まで頼まれて出かける。シカゴ出張して帰って来て一週間はど日本にいてコペンハーゲンに出張するというハードスケジュールもある。テレビの討論番組に出ることもある。大学の非常勤講師もやっている。

裁判官や検事になったらこうはいかない。仕事の範囲は極めて限られて単調ではないか。こうして

司法試験を志す者の多くが弁護士を将来の職業として考えている。そこで、二年前に司法試験に合格した後の私の限られた弁護士としての経験を振り返ってみて、これから弁護士を目指す学生諸君へのメッセージとし、少しでも受験勉強の励みになれば幸いである。

一 司法試験合格後の道のり
私は、大学四年(昭和四五年)の時に司法試験に合格したが、研修所には入らず通産省に入省した。三年間通産省に勤めた後やはり気が変わって研修所に入った。通産省の三年間でまるっきり法律のことを忘れてしまっていたので、研修所では思い出すのに苦労した。研修所を終了するやいなやハーバード大学の法学校に留学することになった。そしてハーバード大学で修士の学位を取得した後ニューヨークの法律事務所に勤務し、三年間のアメリカ滞在の後、日本に帰ってきて東京大手町にある渉外事務所に二年間イソ井として働いた後独立して神田に小さな事務所を構えた。昭和五六年のことであ

ありとあらゆる経済活動の側面に関与できるというのが弁護士業の最大の魅力でありやりがいである。

三 法曹を志す若者へのメッセージ

いろいろな社会経済の事象を扱い幅広い事件をやれるというのが弁護士の魅力だ。このことに生きがいを感じる若者は、何としてでも司法試験に合格して弁護士になりたい。

では、弁護士としてのスタートをどうするか。受験生には少し気が早いですが書いておこう。東京では何十人と弁護士をかかえる巨大な事務所が出現してきて、最近の修習生も皆らば大樹の陰でそういう事務所に就職したがっているようだが、それでは会社勤務のサラリーマンになるのと変わりがない。

それどころか連日深夜まで残業させられることも多いのに、身分保障や福利厚生、健康管理面などが全く整備されていない点で大企業のサラリーマンより損である。

何のために企業に就職せずに司

る。一人で始めた事務所へ何か月かしてやっと電話番号の女の子を一人雇い、二人雇いと人が増えていった。何年か経つとイソ井を雇うことも出来るようになってきた。そして手狭になったので、同じく神田にある他のビルに引っ越し、そのビルに七年間程いたが、さらに手狭になつてきたので大手町の今のビルに引っ越したが二年前である。現在はこの千代田国際経管法律事務所なる事務所の経営者、弁護士として、主に会社関係の国内、渉外の法律業務を扱っている。

二 現在の仕事の内容とそのやりがい

私の事務所では顧問会社から持ち込まれるありとあらゆる法律問題をやる。交通事故、離婚、離婚、土地・家屋の紛争はいくに及ばず、貸し倒れ金の回収業務、コンピュータ・ソフトウェアの著作権紛争、不正競争防止法に絡む各種事件、産業著作権の問題、海外の企業との合弁会社の設立や工業所有権のライセンス契約の立案、中国やロシア、東欧圏への進出問題、外国

法試験を目指したのか。弁護士の魅力は何といつても一国一城の主を小さいながらも実現できるところにある。休みたいときに休み、やりたい仕事をやれる。主義主張を通すこともできる。そして自分の力で顧客を開発しいろいろな経済のアンクルから各種の法律事件を扱えるということに弁護士の魅力がある。東京では自分の事務所を持つことが年々難しくはな

てきているが、それでもやりようによっては可能であるし、あるいは規模の大きくない法律事務所に入れば自分の腕を思う存分発揮できて、一国一城の主になつたも同然のような満足感と自由が得られよう。地方ではすぐに独立できる。

これから弁護士を目指す諸君は、何十人もの大きな法律事務所に就職すればサラリーマンと同じで「たかが弁護士」と司法試験を受けず企業に就職した者に陰口をたたかれるが、自分の事務所を持つが小さな事務所でも思う存分腕を奮えれば「それと弁護士」と充実した人生を送れるのである。

合格体験記を 読み返して

(昭45年12月号掲載)

私の勉強方法で今でも通用すると思うポイント、それは集中して勉強するということである。二年間なら二年間くらの期限を区切って毎日一〇〜一四時間集中して勉強する。人間の記憶力はそう大したものではないから試験直前の詰め込みが重要である。その意味で短期間に集中して勉強し、一気に試験会場で吐き出すということが合格の秘訣のような気がする。自分で自分にデットラインを引き、背水の陣を引いてみるのが良いような気がする。

基本書を最初から最後までまんべんなく読むのは一回でよい。それより試験問題の傾向を自分なりに分析し過去に出題さ

れた箇所を重点的にやる。学者の書いた難解な判例分析や論文に頭を痛めるより、裁判官、検事のような実務家の書いた簡明な分析を頭にたたき込む。判例も主要判例の結論のみを覚えてしまいう。長たらしい分析はいらない。要は試験対策が重要であり、難解な法理論を勉強中身に付いて

回すことに興味を持つようになつては合格への道から外れてしまう。

若い諸君は「たかが弁護士されど弁護士」やはり自由業に勝る職業はないという確信の下に是非司法試験合格を目指して頑張ってもらいたいと思う。皆さんの健闘を祈っております。

旬刊 経理情報

経理・税務・金融・証券・法務のニュースと解説

昭和48年10月5日第3種郵便物認可

平成5年1月10日発行

毎月3回1日・10日・20日発行

通巻 **No.676**

'93年1月

1-10-20

日合併号

●インタビュ／山家悠紀夫第一勧銀総合研究所常務理事に聞く
一九九三年 不況克服への処方箋を求めて

談・論●会社は誰のものか
金融展望●市場は調整を終え回復の年に

●新春インタビュー／土田正顕国税庁長官に聞く
地価税、円滑な定着を目指す

■シリーズ構成Ⅱ新しいディスクロージャーを考える・Ⅱ
証券取引所のディスクロージャー（基調報告）
（フリーディスカッション要約）

■連載講座（第二回）国際商事仲裁入門
仲裁合意と仲裁条項

■実証分析（第三回）B-S規制に各国大手銀行はどのように対応したか
大胆な資本基盤の強化と
高位の自己資本比率維持

■新春座談会■末武 透／佐久間陽一郎／田中 滋／守屋光博
第一線コンサルタントが提案する

成功する組織改革のポイント

【検証】関連当事者間取引はどのように開示されたか
（第10回）属性10、11の開示状況

平成4年分確定申告で給与所得者が留意すべき点

【資料】自民党「平成五年度税制改正大綱」〈要旨〉
政府税制調査会「平成五年度の税制改正に関する答申」〈全文〉
情報フラッシュ・46／旬刊ニュース・47・67・95／新刊案内・96

石角完爾・1
五十畑隆・4

長田 博・27
大隈一武・32

坂本恒夫・38

50

稲垣富士男・68
新村 実・68

小田 満・72
89 79

中央経済社

談・論

会社は誰のものか

弁護士 石角 完爾

ピケンズ問題は日本の株式会

社制度にどういう事を問いかけたかという、これは二六%の小糸製作所の株主として経営参加を要求した。そこでどういう構図が示されたかという、二六%の株主でありながらならん

「会社は誰のものか」という質問に対して、会社は株主のものであるというのが洋の東西を問わず古典的な資本主義、会社制度からいえば当然の結論である。

発言権は認められず、経営参加もできなかった。その大きな理由とは小糸製作所の株主分布をみれば、持合株主、特に系列支配のトヨタ、日産、それから金融機関が安定株主として五〇%を超える株主比率を有していた

ところが、その株主が日本では株式持合という形で他の会社、他の金融機関、関係会社、系列親企業というものがこの株主に登場してくる。だから日本では会社は他の会社のものである。株主のものであるのだが、持合による他の会社のものである、他の金融機関のものである。しかし、その金融機関の株

主が、日本の株式会社制度で発言権を認められていないのは、そもそも商法の会社制度なのかということピケンズは問いか

結果的にどんな現象が起こっているかという、株主のもの

であるにもかかわらず、持合によって相互に所有と経営を巧妙に分離して、株主からの経営支配を免れているという株主構造ができていく。その結果、経営者は個人株主、あるいはものをいう株主、あるいは経営者の意向に賛成しない株主からこれを遮断し、安全地帯に常に自分をおくことができるようになっていく。これは本来日本の株式会社制度が予定していたことではなかった現象である。

*

現在の株式会社制度の問題点というのは、正にこの所有と経営が分離し、その経営が所有からの口出しを株式持合という方法によって巧妙に回避しているという現状がみられる。

たとえば、土地所有権と区分所有権の問題が上げられる。土地所有権は、所有者がその土地にいかなるものを建てようと、いかなる処分をしようとも本来は自由である。ここに所有と土地の経営が、本来的には一体化されている。これが区分所有権という形になってくると、その土地を何人もが持つということになってくる。そうすると、ここで多数意見を取りまとめる役割を演じる者が出てきて、この発言権が益々強まってくると、所有者は自分のものでありながら、自分のものでないという状況が生まれてくる。これが株式会社制度と所有経営の問題につながってくる。

本来、株主は自分のものであるはずなのに、一株の発言権しかないため、結局は経営を委託されている経営者が会社を私物化するという状況がみられる。

ここに株式を細分化することによる所有と経営の分離の行き過ぎという点がでてくる。

*

こういった経営が所有から分離・独立し、所有をないがしろにしていくという事態に対してどのようなチェック機能を持つべきかという点に関しては、ものをいう株主をいかにものを行うことができるように復権させるかという問題がある。これを少数株主権の強化という。

いまひとつ企業経営のガラス張りということが上げられる。所有者である株主が、経営を委託をしているわけであるから、どういった経営をしているかということが常にガラス張りである必要がある。これをディスクロージャーの強化という。

たとえば、株主権が強化されると、所有者たる株主がどうい

う経営を行っているのだという、会社に対しての開示要求、帳簿閲覧請求あるいは株主による取締役の責任追及訴訟といったものが、もっとたやすく行われる。それによって本来の所有者が所有者として発言することができ、すなわち経営に対するチェック機構を持つことができる。その前提としてディスクロージャーが行われる。

この株主権の強化とディスクロージャーがあつてはじめて、所有権を細分化することによって経営が、所有から分離・独立することができ、それによって、常に所有の口出しを排斥することができるようになり、「現代資本主義社会の弊害」を取り除くことができる。

*

本来、株式会社制度というのは社会のために存在する制度で

あるわけだから、その制度が社会のためになっているのかどうかということをチェックする機構が備わってこそはじめて社会制度としての存在が許容される。そのためには前述のとおり株主によるチェック、ディスクロージャーによる社会のチェックの二つが必要である。

このチェック機構なき会社はどうなるのかというと、一番いい例が佐川急便事件、イトマン事件、あるいは証券・金融不祥事にみられるようにまさに檻に入れられていない害獣のような存在になる。それは、時と場合によっては檻から出て、時に社会に対して害悪をなすおそれがある。

これに対して現在の監査役制度というものが、ほとんど形骸無力化している現状において、やはりディスクロージャーの徹底と株主権の強化ということ

対処することが必要ではなからうか。ピケンズ事件というのは正にこういった流れに対して一つのランドマーク(道標)を提示したものである。ピケンズのいっていたことはその三年後の今年になって、それが正しかったということが再認識された。

少数株主権の強化、ディスクロージャーの強化あるいは配当の増額ということが日本のマスコミ等でも必要だといわれてきている。当時から株主配当は少な過ぎるということをピケンズはいつてきた。当時、小糸製作所の株主である生命保険会社などでは配当が少なくても安定株主として別の目的もあつて所有しているのだと、配当に対して口出しはしないといっていた。しかし、最近では日本の生命保険会社も株価が暴落してくると配当が少ないと口にするようになっていく。正にピケンズのいっ



▲石角氏

ていることが正しかったということを表している。

会社は社会の公器である。社会の公器である以上は社会のために存在するように、そこには常にチェック機能が働かなくてはならない。経営者が刑事事件を起こしたときに東京地検特捜部がチェックするという異常事態のチェックだけでなく日常的・恒常的なチェックが行われるためには、そこに株主によるチェックとガラス張り経営による社会のチェックが必要である。

たとえば、同族経営と世襲制の問題をとってみても、確かに創業者は個人商店から一代で世界最大の企業といわれるところまで創業者として頑張った。しかし、なぜその社長の息子が次の社長になりうるのかという問

監査役の任期を二年を四年にするとか、社外監査役を入れるというのも一つの方法ではあるが、二年を四年にしても、四年たてば監査役は社長の意にそう人間が指名されることになる。社外監査役といっても、やはり監査役を第三者が指名するか、あるいはなんらかの公的機関が指名するものでない限りは、会社の社長が指名する以上この監査役機能が強化されるということではないのか。

題が、今あらためて問われるべきである。ただ単に、座りがいいからとか、誰も反対しないからといった理由で、血族が社長を歴任していくということがはたして社会の公器である株式会社制度の利用の形態として望ましいものであるかどうかという問題が問われなくてはいい。

たとえば、最近の社長解任をみても、フジ産経グループで鹿内一族が追い出されたり、あるいは古いところでは三越のワンマン社長が追い出されたりと、チェック・アンド・バランス機構が働くときがあまりにも少なすぎるという問題点が指摘される。また、労働組合も会社に対しての発言権を持っているものの、組合員は社員であり、その社員から経営者である取締役が選ばれるという時系列・縦系列のなかにおいては、組合の

チェック機能というののもこれまでの期待できない面がある。

戦前は所有と経営の未分化がみられていたので、新日本製鉄や神戸製鋼といった大手の会社では大株主が取締役になるケースが多かった。しかし、戦後になって株主の細分化が進んでくると、経営者はサラリーマンから選ばれるという状況になって、リスクを負わない者が経営に当たっているという意味で、このマイナスのリスクを誰が負うのかを考えなければならぬ。

結論として、こういう観点から、会社は誰のものかということをもう一度問いかければ、これは社会の公器であって、社会のものだ。もう一度この原則にかえる必要がある。

資産デフレの影響は日本経済全体に波及し、企業業績は、九月末の中間決算でみる限り三年連続の減益となることは確実となった。売上高も二年連続で減りそうだから経営者にとって、相当に厳しい状況である。

しかも、ここにきて不況が長引きそうだとするので、各企業とも改めて守りの経営を強めている。これがまた総需要を抑え、当面、不況色を強める。

金融の世界も例外ではない。証券界だけではなく、都銀や専門銀行でも戦線縮小の動きがでてきた。バブル経済が収縮している以上、企業も経営体質をスリムにせざるをえない。

だからといって、日本経済が破滅するわけではない。新しい年は、バブル崩壊への調整を終え、上昇する年に必ずなる。

●証券市場は陰の極

バブル経済の崩壊は、金融界では、証券会社に最大の打撃を与えた。昨年度通期で大手、中堅四七社で経常利益は二、六二

二億円の赤字を出したが、今年度は九月の中間期で、すでに一、七五四億円の赤字を記録した。一〇月以降の下期に業績がよくなる、という保証はない。

昨年度は大手三社は黒字だったし、中堅でも光世、立花、国際、泉などが黒字経営を維持していた。しかし、今年度は、独自の経営を誇ってきた立花や国際すらも、赤字経営に追い込まれている。

いまの証券会社の経営は、昭和四〇年前後の証券不況時よりも苦しい。証券会社の根源的な収益源ともいえる、株の売買高や売買金額が激減しているからだ。たとえば昭和三九、四〇の二年間の一日平均売買高は約一、〇六六万株で、前二年平均の約一、二七〇万株に對比して、一九％しか減っていない。ただし、株価が下がったから売買金額は二〇九億円から一二四億円へと約半減した。

それでも、今回よりはよかった。仮に昭和六三年と平成元年の二年間を基準に、平成二年と

市場は調整を終え回復の年に ●生き残り策で厳しい局面に

三年の二年間を対比した場合にどうなるか。売買高と売買金額とも約三分の一に減っている。現時点に限って言えば、五分の一といった商いしかない日が続いている。

前回の証券不況時に比較してよい材料を探せば、投資あるいは自己売買に使う株の保有高が相対的に少ないことと、金融収支がいい、というくらいではないか。四社でみると昨年度は一、八八三億円、今年度上期は一、〇〇七億円の収益をだした。証券不況時には、証券会社の借入金が大きかったこともあって、金融収支を収益源にできる会社はほとんどなかった。

ところが、その金融収益も急減している。一昨年通年の四社の金融収支は、三、七二二億円だったから、これまた最高時の三分の一といった水準だ。信用取引の減少と金利低下のダブルパンチを受けているのだ。

いまの証券市場は、異常である。発行市場としても流通市場としても、明らかに機能を喪失

している。こんな状況が二年も三年も続くはずはない。いまは陰の極であろう。が、そうはいっても、いつからどのていどまで回復するかは、だれもわからない。したがって、企業としては生き残りの対策に取り組まざるをえないわけだ。

●再編成はこれから本番

いわゆる四〇年の証券不況前の証券市場の最盛期は、昭和三七、三八年の前年だったろう。当時、取引所の会員証券会社は全国で二四社を数え、証券界に働く従業員は一〇万一、〇〇〇人だった。その後、免許制移行もあったから単純には比較できないが、会員証券会社は一三五社まで減り、従業員は六万二、〇〇〇人にまで減少した（外資系を除く）。

証券不況を克服、東京がニューヨークに次ぐ世界の金融中心都市となり、金融構造が間接型から直接型に変ぼうするにつれて、証券市場は成長に成長を続けた。平成二年末の会員会社は

やはり低かった社外監査役の“社外度”

7割が「系列・メインバンク出身」 中立性やチェック機能に疑問符

6月末の株主総会で日本の大企業に一斉に登場した「社外監査役」。企業を徹しくチェックする第三者の目に期待が集まる。元最高裁長官や政治家、外交官など大物が名を連ね話題に。圧倒的に多いのは親会社やメインバンクの関係者、自社OBなどだ。全調査で浮かび上がった「社外」の多くは、やはり「身内」色濃厚だった。

監査役は肝を冷やしたに違いない。

社外監査役。“閑散役”と陰口をたたかれる監査役の機能強化を狙って、昨年10月施行された改正商法に盛り込まれた。資本金5億円以上または負債総額200億円以上の会社に最低1人置くことが義務付けられた。

日立製作所＝大河原良雄・元駐米大使、さくら銀行＝岡村泰孝・元検事総長、京浜急行電鉄＝秦野章・元法務大臣——。大半の会社が商法改正後初の株主総会を迎えた6月末、一斉に誕生した社外監査役の中には各界の大物が名を連ね、話題を呼んだ。では、上場会社全体ではどんな人たちが社外監査役になったのか。6月に総会を開い

改正商法を受け一斉に誕生 “閑散役”の汚名返上狙うが…

「まさか早速あんな事が起こるとは思ってもみなかった」——。6月の株主総会で大成建設の社外監査役になった元警視總監の今泉正隆氏は苦笑する。

あんな事とは大成の佐古一相談役が里見泰男・取締役相談役ら5人に対して17億円余りの損害賠償訴訟を起こすよう監査役会に求めた一連の騒ぎのこと。監査役会が期限の8月18日までに、どういう結論を出すのか注目されていた。

自らも代表訴訟の被告になる覚悟がいる。従来なら、監査役が“身内”の役員を訴えることなどまず考えられなかったが、より中立的な立場にあるはずの社外監査役は、いったいどう行動するのか。大成問題は初めてのケースだけに世間の耳目が集まった。

結果は期限を前に佐古氏が請求を取り下げ、社外監査役の真価が問われる場面には至らなかった。しかし、苦渋の選択を迫られる事件が、就任1カ月余りで現実となっただけに、多くの社外

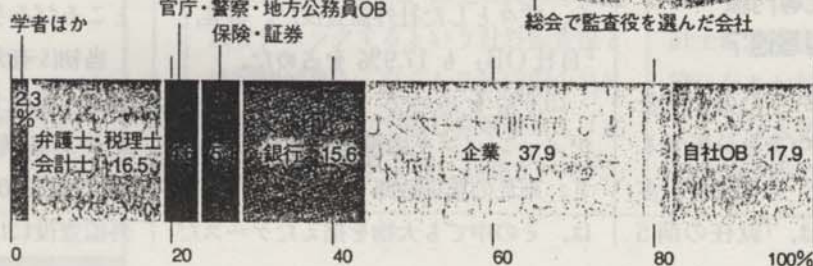
た1750社を対象に調査、1279社が選んだ1956人の社外監査役を有価証券報告書の経歴などから出身別に分類したところ、期待されたほど“社外度”は高くない様子が浮かび上がった。

調査は、監査役として就任した会社と

株主が代表訴訟を起こす場合、まず監査役に請求が来る。監査役は株主に代わって役員を訴えるか、その必要がないかを1カ月の間に判断しなければならない。請求を却下する場合、

果たして何割が真の「社外」と言えるか？

●社外監査役の出身別割合（社外監査役1956人）



●6月の総会で社外監査役を選んだ会社の割合



多くの会社で大物が選ばれ話題になった

●主な社外監査役(敬称略)

今泉正隆氏



会社名	人名	主な経歴
大成建設	鎌田英夫	会計検査院院長
	今泉正隆	警視總監
鹿島	那須翔	東京電力会長(現任)
前田建設工業	西原春夫	早稲田大学総長
熊谷組	吉田哲朗	国税庁直税部長
大東建託	木下茂徳	日本大学総長
巴コーポレーション	橘逸夫	関東管区警察局長
日清製粉	根津嘉一郎	東武鉄道会長(現任)
ニチレイ	河上和雄	最高検察庁公判部長
デザック	佐藤庄市郎	最高裁判所判事
帝人	佐藤哲郎	最高裁判所判事
東レ	寛栄一	検事総長
信越化学工業	岡崎真雄	同和火災海上保険社長(現任)
三菱油化	豊島英二郎	名古屋高等検察庁検事長
武田薬品工業	石井成一	日本弁護士連合会会長
塩野義製薬	巽外夫	住友銀行会長
日本石油	坂上寿夫	最高裁判所判事
新日本製鉄	中村金夫	日本興業銀行会長
住友金属工業	小嶋信勝	広島高等検察庁検事長
神戸製鋼所	安原美穂	検事総長
日立金属	谷口誠	経済協力開発機構事務次長(現任)
コマツ	福地克男	第百生命保険社長(現任)
	待鳥啓三	太陽生命保険社長(現任)
日立製作所	大河原良雄	駐米大使
東芝	草場敏郎	三井銀行会長/さくら銀行相談役
松下電器産業	新井正明	住友生命保険会長
スタンレー電気	白鳥栄一	国際会計基準委員会議長(現任)
川崎重工業	北山六郎	日本弁護士連合会会長

土屋公献氏



会社名	人名	主な経歴
東洋ラジエーター	石川弘	最高検察庁公判部長
三協精機製作所	前田正男	科学技術庁長官
凸版印刷	土屋公献	日本弁護士連合会会長(現任)
	河毛二郎	新王子製紙名誉会長(現任)
大日本印刷	藤島昭	最高検察庁次長検事/最高裁判所判事
三愛石油	中川幸次	日本銀行理事/野村総合研究所社長
服部セイコー	山本清二郎	大阪高等検察庁検事長/中央大学理事長
大阪魚市場	富田正典	大阪高等検察庁検事長
丸紅	北岡徹	日本セメント会長(現任)
	小島正興	セコム副会長
三井物産	神谷健一	三井銀行会長/さくら銀行相談役
極東貿易	時国康夫	広島高等裁判所長官
日本興業銀行	高木文雄	大蔵省事務次官/日本国有鉄道総裁
北海道拓殖銀行	寺田一寿男	北海道副知事
さくら銀行	岡村泰孝	検事総長
	平岩外四	東京電力会長
あさひ銀行	藤林益三	最高裁判所長官
	辻辰三郎	検事総長
八十二銀行	小坂健介	信濃毎日新聞社社長(現任)
大垣共立銀行	上松陽助	岐阜県知事
京都銀行	村上流光	福岡高等検察庁検事長
名古屋銀行	新美富太郎	愛知県副知事
北洋銀行	有江幹男	北海道大学学長
東京海上火災保険	若井恒雄	三菱銀行頭取
同和火災海上保険	山本鎮彦	警察庁長官
ダイア建設	鈴木薫	最高検察庁検事
京浜急行電鉄	秦野章	法務大臣
帝国ホテル	若原泰之	朝日生命保険社長(現任)



は別の事業会社の社員、役員が主な経歴の人を「企業」出身として分類したほか、「自社OB」、「銀行」などに分類した(94ページのグラフ参照)。

16.5%にとどまった専門職実務に通じる会計士は敬遠?

その結果、最も多かったのが「企業」。37.9%を占めた中身を分析すると、いわゆる「親会社」の関係者が多い。今回の法改正では、「就任の前5

年間に会社又は子会社の取締役又は支配人その他の使用人でなかった者」(18条1項)と規定している。親会社

や系列会社の役員などは問題ない。

自社の役員でも退任した後、関係会社の役員を5年間務めていた人物なら、堂々とした社外監査役だ。事実、「自社OB」も17.9%を占めた。

15.6%を占める「銀行」は、大半がメインバンクの役員やそのOBなど。東芝の草場敏郎・元三井銀行会長は、その中でも大物を据えたケースだ

が、外国人投資家の目には、なかなか「社外」とは映らないようだ。米国の年金などが株主総会で反対票を投じて

話題になった。7割近くを占める「企業」、「自社OB」、「銀行」の出身者は、完全な「社外」かどうかは疑問の残るところだろう。

当初、有力候補と見られていた「弁護士・税理士・会計士」などの企業にかかわる専門職者は、結果的には16.5%、320人余りとどまった。「社外監査役には独立性の高い弁護士が最



早稲田大学 ビジネス スクール

全日制専門教育課程

システム思考と戦略思考
システムモデルの構築
実務的課題解決提案型の
修了論文

ゼミ 会計財務
修了論文 生産
経営環境 マーケティング
システム論 経営手法・情報
経営戦略 フィールド・スタディ
組織人事 基礎科目
(それぞれ複数科目を設置しています)

企業・個人のかかえる 課題をWBSは 一年で解決します

- 期 間：4月～3月
- 応募資格：原則として大学卒業
程度の学力と5年以
上の実務経験
- 出願期間：1994年10月1日
～1995年2月6日
- 試験方法：書類審査・小論文・面接

1995年度(第23期)

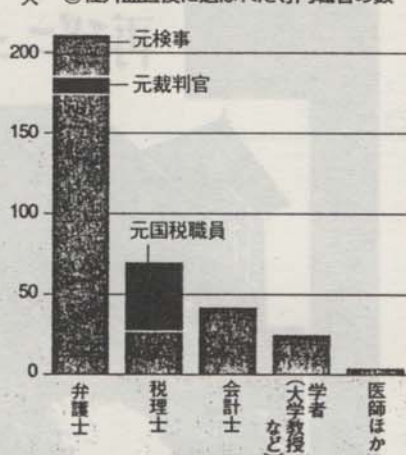
研究生募集
4月開講

資料請求先

〒169 東京都新宿区西早稲田1-21-1
早大西早稲田ビル7F
早稲田大学システム科学研究所内
早稲田大学ビジネススクール
TEL. (03) 3200-2436, 2437
FAX. (03) 3232-7075

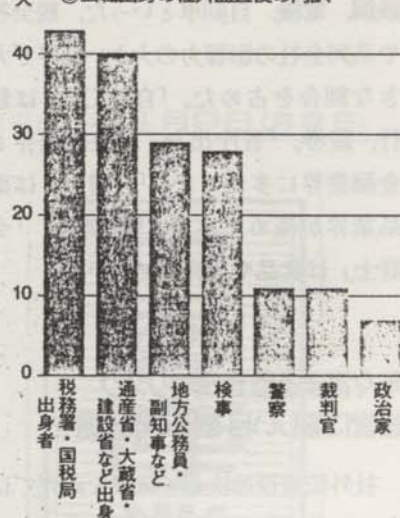
“経理のプロ”会計士は敬遠され、弁護士が多く選ばれた

◎社外監査役に選ばれた専門職者の数



注：「弁護士・会計士・税理士」(1人)は弁護士として
「税理士・会計士」(7人)は会計士として集計した

◎公職出身の社外監査役の内訳



適。まだまだ少ない」(土屋公献・日本弁護士連合会会長)、「企業の経理が一番分かる会計士がもっと選ばれるべきだ」(白鳥栄一・日本公認会計士協会理事)と、関係者は落胆気味だ。

弁護士の中で目立ったのが、裁判官OB(11人)や検事OB(26人)など司法OB。元最高裁判所判事5人、元検事総長3人など大物ぞろいだ。弁護士以外でも、元警視総監など警察OB(11人)や、大蔵事務次官など大蔵省OB、副知事など地方公務員(29人)など、民間企業と縁の薄かった「官」の華麗なる転身組が目立つ。

問題は、こうした大物の場合、顧問などから「昇格」したケースがかなりあること。あさひ銀行の監査役になった藤林益三・元最高裁長官、辻辰三郎・元検事総長の2人も同行の顧問弁護士だった。企業のために経営者の相談に乗るのが顧問。株主に代わって経営をチェックするという社外監査役とは役割が違う。自らも凸版印刷の社外監査役になった土屋日弁連会長も「立場が違うことを十分に認識すべきだ」

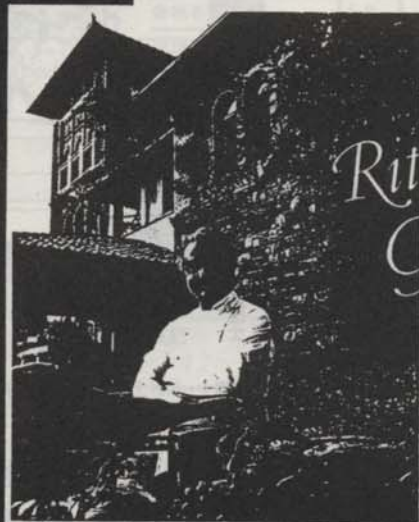
と強調する。しかし、顧問の延長といった軽い気持ちで引き受けた大物がいなかったとは言い切れない。

「監査役は会計監査と業務監査をやるわけだが、会計帳簿まできちんと見られるかと言われれば難しい」と東京地検特捜部長を務めた検察OBの河上和雄弁護士(ニチレイ監査役)は言う。検察OBに限らず、学者にせよ元政治家にせよ、企業の会計帳簿を理解し分析できる人は少ない。

「法律が期待する監査役像と経営者が期待する監査役像にギャップがあったということでしょう」——日本公認会計士協会商法問題に取り組んできた南光雄・常務理事(監査法人トーマツ会長)は、企業会計に最も詳しい公認会計士の選任が少なかった理由を分析する。大物弁護士などは経営者としては良い相談相手だし、外向けの看板としても申し分ない。実務に通じる会計士は、経営者にとってうるさい監査役になりかねない。

どんな人を社外監査役にするか。その企業の置かれた環境や業界の風土に

あの 「マルケージの世界」が 再びニューオータニで。



GUALTIERO MARCHESI
L'ALBERETA
LOCANDA IN FRANCIACORTA

Ritorna
Gualtiero
Marchesi
al
New Otani!

イタリアで初めて三ツ星に輝いた
天才シェフ「マルケージ」が栄光の
ミラノ本店を閉め、昨年、長年の夢
オーベルジュをOPEN。
'92年夏の来日後、華麗なる転身を
とげた「マルケージの世界」を
日本で初めてホテルニューオータニ(東京)が
ご紹介いたします。ご期待下さい。

1994年9月19日(月)~10月16日(日)
ホテルニューオータニ東京
レストラン バルゴ (タワー40階)

ご予約・お問合せはバルゴ直通
TEL.03-3238-0020



The New Otani

〒102東京都千代田区紀尾井町4-1 ☎(03)3265-1111

よっても大きく違う。今回の調査では業種別にも傾向が表れた。「企業」は鉄鋼、電機、自動車といった、親会社や系列会社の影響力の大きい業界で大きな割合を占めた。「自社OB」は銀行、証券。「省庁出身」は建設業界と金融業界に多かった。「弁護士」は薬品業界が極めて多く、「税理士」、「会計士」は食品や小売業で多い。

年々高まる監査役のリスク 経営に厳しい目を持てる人選を

社外監査役は決して気楽な商売ではない。監査役のリスクは年々高まっているからだ。それは監査役の機能への株主の期待が高まっている表れでもある。蛇の目ミシン工業や新王子製紙では監査役も代表訴訟の被告になっている。「実務に詳しい商事弁護士の中には断った人もかなりいた」とTDKの監査役になった石角完爾弁護士は言う。

非常勤の社外監査役の場合、報酬は月額50万円、大物になると100万円を超える。月1~2回の監査役会に出るだけでサラリーマンの平均月収を大きく上回る。もし、何もしない「閑散役」なら、あまりに高い報酬だ。「社外」の看板を背負う以上、世間の期待は高い。一朝事あれば、批判が集中し、晩節を汚し、財産すら失う。3年間の任期を無事に終えるには、自ら「社外」監査役の役割を見据え、経営に厳しい監査役に徹する以外にない。

厳しい目を注ぎ企業の脱線を防ぐ——監査役がこの機能を取り戻すためにも、経営者は真の「社外」監査役を選ぶべきだろう。調査を見る限り今回の社外監査役選任は課題を残した。

(石黒 千賀子、磯山 友幸)

国内グループホテル

ホテルニューオータニ札幌
ホテルイタリア軒(新潟)
ホテルニューオータニ長岡
NASPAニューオータニ(越後湯沢)
湯沢ニューオータニホテル
宇奈月ニューオータニホテル
大町ニューオータニホテル
ホテルニューオータニ葛城
ホテルニューオータニ(東京)
ニューオータニイン東京
ニューオータニイン横浜
グランドホテル浜松
ホテルニューオータニ高岡

ホテルニューオータニ大阪
神戸ハーバーランドニューオータニ
ホテルニューオータニ鳥取
ホテルニューオータニ博多
ホテルニューオータニ佐賀
ホテルニューオータニ熊本

海外グループホテル

ホテルニューオータニ ロサンゼルス
ニューオータニカイマナビーチホテル(ハワイ)
ホテルニューオータニ シンガポール
ホテルニューオータニ長富宮(北京)

アソシエイトホテル

山形グランドホテル
金沢ニューグランドホテル
ニューグランド・イン金沢
妙高ニューグランドホテル
ホテルニューツカモト(千葉)
初島クラブ(熱海)
磐田グランドホテル
ホテルニューオウミ
ホテルニューアルカイック
小豆島国際ホテル
九重レクサイドホテル
指宿ロイヤルホテル

経 営



千代田国際経営
法律事務所代表

石角 完爾氏



▲中国進出ブーム、失敗も目立ちますね▼

——中国の法律事務所と提携しまし
たが、その狙いは、

「中国進出がブームですが、進出例を見
ると、日本でセミナーに参加してから視察
旅行に出掛け、現地で歓迎を受けて決めて
しまう場合が多い。中国側のおせん立てに
乗って、いざ進出してみると問題だらけ。
大企業ならやり直しもききますが、中小企
業は失敗が命取りにもなり兼ねないだけ
に、簡単にブームに乗るのは危険。弁護士
にも相談して、しっかりした契約書を作る

弁護士とも相談し 慎重な契約が必要

必要があります。そこで、中国の十三地方
都市の法律事務所と提携し、日本企業の関
心が高い地域をばらばらしました」

——中国の弁護士事情は、

「中国政府は、これまでの国家公務員弁
護士に代わる独立弁護士の養成を急いでお
り、毎年の弁護士試験には三万—四万人が
現職。47歳。

受験しています。地方に事務所を構える独
立弁護士の多くは七〇年代以降、北京から
米国に留学した人々で、ソテの下で働い
たりしません」

——交渉などでは、中央政府とのコ
ネも相変わらずを言うとか。

「地方分権が進んでいるように見えなが
ら、一方で中央統制が強まる傾向もありま
す。地方の事業家の多くは、北京とつなが
っています。その辺の事情をよく理解した
上で、合併や提携相手を選ぶべきです。労
働争議の多発にも注意が必要です。相手の背景
調査は、毎年実施する必要があります。途
中で、立場や意向が変わってしまうことが
よくあるからです」

(A)

いしづみ・かんじ 77年京大法卒、77年
米ハーバード大学校修士修了。通産省事
務官、米法律事務所弁護士を経て81年より
現職。47歳。

日経産業新聞

発行所 日本経済新聞社

東京本社 〒100-66 033270-0251

東京都千代田区大手町1-9-5

振替口座 00130-7-555番

大阪本社 〒540 06943-7111

大阪市中央区大手前1-1-1

振替口座 00920-1-73217番

名古屋支社 〒460 052322-2561

名古屋市中区正木2-3-1

振替口座 00830-6-6149番

西部支社 〒812 092473-3300

福岡市博多区博多駅東2-16-1

振替口座 01710-1-1248番

札幌支社 〒060 011281-3211

札幌市中央区北1条西7-3

©日本経済新聞社 1995

1995年(平成7年)2月18日(土曜日)

点検

インサイダー取引規制

下

米ウオールストリート・ジャーナル紙は月一回、「インサイダー・トレーディング・スポットライト」という欄がある。米国の証券取引法に詳しい関係者が米証券取引委員会(SEC)に届け出た株式売買の一覧は「インサイダー取引規制」を備忘法でなく、摘発法として不正取引ではない。米国では内部者が堂々と届け出て自由に株式を売買している。

米国では「摘発法」

インサイダー取引規制の仕組み自体は、日本が米国の手本にしていたことであって、日本の間で大きな違いはない。証券取引法と証券取引規則との間に大きな違いはない。日本にも「インサイダー取引」の概念がある。日本にも「インサイダー取引」の概念がある。日本にも「インサイダー取引」の概念がある。

日米で認識に差

日本の証券法は、不正取引の定義が「インサイダー取引」である。日本では、株式公開企業や証券会社の日々の取引を除く、証券取引の情報を得た者が、その情報を基に株式を売買することによって、不正取引と見なされる。日本では、株式公開企業や証券会社の日々の取引を除く、証券取引の情報を得た者が、その情報を基に株式を売買することによって、不正取引と見なされる。

持ち合い制度が壁

公正な市場育たぬ一因に

日本では、株式公開企業や証券会社の日々の取引を除く、証券取引の情報を得た者が、その情報を基に株式を売買することによって、不正取引と見なされる。日本では、株式公開企業や証券会社の日々の取引を除く、証券取引の情報を得た者が、その情報を基に株式を売買することによって、不正取引と見なされる。

罪意識薄い経営者

「インサイダー取引」の概念がある。日本では、株式公開企業や証券会社の日々の取引を除く、証券取引の情報を得た者が、その情報を基に株式を売買することによって、不正取引と見なされる。日本では、株式公開企業や証券会社の日々の取引を除く、証券取引の情報を得た者が、その情報を基に株式を売買することによって、不正取引と見なされる。

「インサイダー取引」の概念がある。日本では、株式公開企業や証券会社の日々の取引を除く、証券取引の情報を得た者が、その情報を基に株式を売買することによって、不正取引と見なされる。日本では、株式公開企業や証券会社の日々の取引を除く、証券取引の情報を得た者が、その情報を基に株式を売買することによって、不正取引と見なされる。

「インサイダー取引」の概念がある。日本では、株式公開企業や証券会社の日々の取引を除く、証券取引の情報を得た者が、その情報を基に株式を売買することによって、不正取引と見なされる。日本では、株式公開企業や証券会社の日々の取引を除く、証券取引の情報を得た者が、その情報を基に株式を売買することによって、不正取引と見なされる。

新 聞 日 本 経 済

最悪事態に 備える必要

国際ビジネス法務にくわ

しい石角完爾弁護士の話

米政府もWTOの場に議論を移す意向を表明し、多国間協議に移りそうだが、WTOに過度の期待をもつのはリスクが大きいのではないか。議論が長期化する可能性があるうえ、二国間協議での解決の道が閉ざさ

れる危険があるからだ。

また、制裁については、

一〇〇%の高関税が高級車にかかるとの見方がある

業の損失は大きいはずだ。

こうした状況を考える

と、民間企業も損失を最小にする工夫が必要ではないか。米国では、政府の措置で企業が経済的損失を被

る恐れが生じた場合は、連邦裁判所に行政措置の差し

止めの仮処分を求める手段がある。米国の販売店や

輸入業者がそうした手段を

講じることが検討し、最悪

の事態に備える必要がある

と思う。



が、もしそうならば輸入差し止めと同様の影響がある。WTOで議論している間に制裁が続けば、民間企

1995

THE
LEGAL YEAR
IN REVIEW

Prepared by the independent members of
Commercial Law Affiliates in conjunction with CCM,
The American Lawyer's Corporate Counsel Magazine.



Business Law Developments in Japan

Prepared by Chiyoda Kokusai

On July 1, 1994, two major legal changes occurred in Japan. The first was the promulgation of Japan's Product Liability Law. The second was a major revision of Japan's Patent Law. The Product Liability Law (Law 85 of 1994), is Japan's first Product Liability Law.

The Product Liability Law

Liability Parties—Liability parties are defined as (1) manufacturers, processors and importers; (2) "One who places identifying marks on the product as a manufacturer;" and (3) "One who places identifying marks on the product in such a way . . . they could be considered the manufacturer."

Examples of companies that would be included in (3) are: a company that does not place its "identifying mark" as manufacturing entity but places its "identifying mark" as seller or distributor and has some control over the manufacturing process or writes the manual or warning for the product; a company that is publicly known as the manufacturer for a like product; or a company that is the sole distributor for a product and is involved in product inspection, repackaging, etc.

Emotional Damage—Emotional damage is not specified in Article 1 as an actionable injury. However, Article 6 states that liability is regulated by the Tort Law as well as the Product Liability Law, and precedents from tort cases have allowed recovery for emotional damages. There is a strong probability that the Product Liability Law, in practice, will allow compensation for emotional damage.

Strict Liability—The drafters of the law decided to make the manufacturer strictly liable for defective products. In making this decision they considered the trend toward the use of strict liability in American product liability suits and the standard of strict liability in the EC Directive.

The strict liability standard was based on two public policy ideals. The first was that manufacturers had all the available information on the goods they were manufacturing and the ability, more than anyone else, to prevent defects and that they should therefore be responsible for defects.

The second was that liability was part of the cost of doing business. Since a manufacturer makes its profit by selling its goods, the manufacturer should pay compensation if their effort to earn profits results in injury to another.

The Japanese Product Liability Law allows strict liability to be negated by the following defenses.

The first defense is that the manufacturer could not have recognized the defect, using the scientific and technical knowledge available at the time. This knowledge is the general body of knowledge that exists in society as a whole. To successfully use the defense, the defect must not have been discoverable using the highest levels of knowledge that the manufacturers could possibly obtain. "Could not have recognized the defect was present" is an objective standard. It does not look into the minds of the manufacturers but is judged from the point of view of an objective observer who has all the available facts about the product and all available scientific and technical knowledge.

The second defense is that the manufacturer's product was a part or a raw material, and that "defect arose only because the product was made according to another manufacturer's design or instructions." This defense applies only where the manufacturer did not know and should not have known that the part or raw material could have a defect if made according to said design. If there is any negligence on the part of the manufacturer, it will be held liable. The other manufacturer's control over the product cannot be one of mere outward appearance or number (elements that are usually controlled by buyer) but must be one that has an effect on the products' functioning or safety.

The same defenses are found in the 1985 EC Directive on product liability.

Statute of Limitations

The Statute of Limitation (Article 5) differs from the EC Directive's Statute of Limitation and the American Restatement of Torts (Second) in that the tolling of the three years does not occur until the victim actually knows about the injury and the identity of the responsible party. Unlike the EC and American statutes, it does not toll when victim "should have known." There is no burden on the plaintiff to be alert for damage occurring from product defects. Perhaps this is because one of the goals of the Product Liability Law was to take some of the burden of proof off of plaintiffs bringing product liability suits to court, and the disparity of technical knowledge between the manufacturer and consumer is such that holding a victim responsible for knowing that damage had occurred would cause many possible causes of action to expire.

The Revision of the Patent Law

The Patent Law was revised with the goal of harmonizing Japanese intellectual property laws with international standards, especially the WTO-TRIPS agreement, and of increasing the protection of intellectual property in Japan. The revision is too expansive to be fully covered in this article. The following are sections of the law that will have the most effect on foreign patent applicants.

Foreign-Language Applications—The Japanese Patent Office will start accepting foreign-language patent applications. For the present, the only foreign language that will be accepted is English. The patent application must consist of an English specification with claim(s) and a patent petition prepared in Japanese. A Japanese translation for the English specification must be filed with the Japanese Patent Office within two months from the filing of the application.

Precedent Patent Rights—Patent applications that have previously been filed in countries that are members of the WTO or in countries that have mutual recognition with Japan may receive precedent patent rights determination. Precedent rights will exist if the foreign patent was filed before another patent applicant filed for a similar invention in Japan.

Translation of International Patent Application Claim—Japan is a member of the Patent Cooperation Treaty (signed in Washington, D.C. on June 19, 1970) (hereinafter "PCT"), but until this revision it had a reservation on the clause stating that an applicant does not have to file a translation of his claim with the original application. Under the

PCT, a person applying for a patent in a member country (designated state) files an application. This application is sent to an International Searching Authority who determines if the application fits within the Treaty guidelines.

If the application is published by the International Searching Authority, a copy will be sent back to the patent authority of the designated state and patent proce-

The Product Liability Law poses new dangers for foreign companies doing business in Japan.

dures will be conducted in that state. The claim, with a translation, will then be submitted to the designated country. The applicant does not have to submit a translated copy of the claim(s) to the designated country until the International Searching Authority has published the application and copies of the application are sent back to the designated state. Since translating the claim is a major burden, this amendment will make it easier for a foreign applicant to file in Japan.

Accelerated Determination—Patent applicants who have applied for patents in a foreign country may submit proof of their foreign application or a foreign patent search report to request accelerated patent determination. The Japanese Patent Office will decide within 36 days of the request if the applicant's patent will be denied or granted.

Conclusion

The two legal changes for 1995 are in completely different legal fields, but they have one important aspect in common. Both the Product Liability Law and the Patent Law Revision reflect legal trends in the U.S. and the EU. The Product Liability Law poses new dangers for foreign companies doing business in Japan. With the promulgation of this law, Japanese citizens have become more aware of their right to expect safe products, and they have been given the tool to enforce that right. Given that the Japanese law bears many similarities to the American product liability law, the Japanese may prove to be almost as litigious as Americans.

The Patent Law Revision should change the view that Japanese patent protection is difficult for foreign applicants to obtain. The revision makes the patent application procedure substantially easier for foreign applicants and harmonizes Japanese patent law with international standards. ■

Chiyoeda Kobunshi

Law Offices

Urbanet, Otomachi Bldg.

2-2-2 Otomachi, Chiyoda-ku, Tokyo 100 Japan

Telephone (81-3) 2231-8888 Facsimile (81-3) 2231-8881

For more information, please contact: Kengo Ishizumi or Shizuka Otake

Areas of practice include: Corporate, commercial, litigation, patent, trademark, and tax.



企業が選ぶ

第1回 人気弁護士ランキング

弁護士選別の時代

順位	票	弁護士名	年齢	分野	所属事務所
1	13	石川 正	52	国際取引	大江橋
2	3	加藤一和	61	商法	加藤一和
3	3	長島安治	69	国際取引	長島・大野
4	3	福田親男	53	知的所有権	湯浅
5	3	三宅省三	61	倒産法	三宅・今井・池田
6	3	本林 徹	57	国際取引	森綜合

11	3	石川 正	52	国際取引	大江橋
	3	加藤一和	61	商法	加藤一和
	3	長島安治	69	国際取引	長島・大野
	3	福田親男	53	知的所有権	湯浅
	3	三宅省三	61	倒産法	三宅・今井・池田
	3	本林 徹	57	国際取引	森綜合

けしからん

資料

規制緩和と訴訟社会の到来は表裏一体である。株主代表訴訟やPL(製造物責任)訴訟など、企業が直面する法務案件も増えてきた。企業と顧問弁護士の関係も大きく変わる。専門性に優れた「実戦に役立つ」弁護士を選ぶこと。これがリスクマネジメントの第一歩だ。

(掛谷 建郎, 長谷川 直樹, 磯山 友幸)



企業の弁護士選びに変化

専門性持った「実戦型」重視

これからの企業の弁護士選びは「専門性」がキーワードに――。

日経ビジネスが東証1部上場企業の法務担当者に「企業法務の分野で最も優れていると思う弁護士」の具体名を挙げてもらい、ランキングしたところ、専門分野、得意分野を持ち、広く認知されている弁護士が上位に並んだ。法務マンは企業弁護士に、より「専門性」を求めている。

ベストテンに選ばれた弁護士は「専門性」がはっきりしているのが特徴だ。1位になった久保利英明氏の株主総会対策は「久保利方式」として有名だし、

2位の川越憲治氏や5位の藤堂裕氏は独禁法といえば名前が出てくる第一人者。2位の中島茂氏は企業の実情に詳しい危機管理の専門家として根強い人気がある。河本一郎氏は著名な法律学者で、商法を勉強した人で著書を見たことのない人はまずいないだろう。上位の弁護士は、それぞれ

の弁護士を求めている。今回のランキングでもそれが如実に表れた。

企業の法務担当者は現状の顧問弁護士に大きな不安を抱いている。「いざという時、本当に役に立ってもらえるのか」というわけだ。

「今後の訴訟社会を考えた場合、現状の顧問弁護士で十分か」という質問に、「十分」と答えたのは55%で、残りの45%が「不十分」と答えた(131ページのグラフ参照)。不十分な点として「人数」や「能力」と回答する企業もあったが、圧倒的に多くの会社が「専門範囲」が不十分だと回答している。

ある大手企業の法務担当者A氏は、今でも「あの選択で良かったのか」と、考えることがあるという。同社は数年前、独占禁止法違反の疑いで刑事告発を受けた。それまで独禁法や刑事事件の経験がなかっただけに、どの弁護士に訴訟対策を依頼すればいいのかわからなかった。

顧問弁護士は数人いたが、契約や労働関係など一般的な企業法務はこなしても、より専門的な問題に対応するには不十分だった。ただ、新たに探す手段も時間もないため、結局、顧問弁護士に知り合いを紹介してもらった。だが、この事件で無罪を勝ち取ることはできなかった。

「結果は仕方ない。依頼した弁護士も熱心に取り組んでくれた。ただ、医者と同じように、もっといい先生に診

の道で「この人」という評価を得ている

「今の顧問弁護士では不十分」45%

訴訟社会を目前に、企業が顧問弁護士に求めるものが大きく変わってきた。従来の「相談役」的ゼネラリストよりも、専門性のはっきりした「実戦型」



たいへん
です

アンケートの方法

7月末から8月にかけて、東証1部上場1235社の「法務担当責任者」あてに調査票を郵送、162社から回答を得た。「弁護士ランキング」については「企業法務の分野で最も優れていると思う弁護士」の氏名を5人まで記載してもらった。この項目には100社から合計347票の回答を得たほか、法律専門雑誌の編集者5氏にも25票を投じてもらった。投票総数は372票だが、1社が同一人物に複数票を投じることはできず、最大得票可能数は105。トップの久保利氏の得票率は12.4%になる。名前が挙がった弁護士は全員で273人。221人が1票で51位に並ぶ。

(イラスト：所 ゆきよし)

てもらっていたら…、という心残りはある」とA氏は語る。

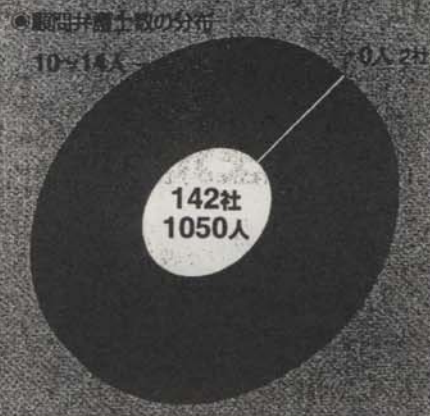
企業にとって弁護士は、問題が起きた時の盾になり、時には戦略立案にもかかわる重要な存在だ。だが、顧問弁護士が企業のニーズを満たしているとは言い切れない。「もっといい弁護士がいるかもしれない」というA氏の言葉は、法務担当者の本音を代弁している。

高度化、細分化する企業法務ニーズ

「外科」「内科」「産婦人科」など専門領域が分化している医者とは異なり、弁護士の場合、「頼まれれば何でもやる」ということが意外に多い。クライアントが企業と個人の両方というのはごく普通だし、知的所有権から株主総会対策、離婚、個人破産まで何でもという弁護士は少なくない。民事と刑事の両方を扱う人もいる。「2つ3つ同じ分野の仕事をやれば十分専門家として通用する」(大手事務所のパートナー)という思いが弁護士にはある。

しかし、現実には、「不得意分野を

顧問弁護士も複数が当たり前



ははっきり言ってほしい。知った振りをして、あやふやな意見を言われるのが一番困る」(サービス業)というのが、企業の本音だ。「知的財産権問題やPL(製造物責任)法の施行など新しい分野が増え、既存の顧問弁護士では十分対応できないケースが多くなった」と機械メーカーの法務担当者も言う。ある大手玩具メーカーは、著作権法が十分に分からない弁護士が、ライセンス契約をいじり、大混乱してしまった苦い経験から、「もっと、専門化してほしい」(法務課)と訴える。企業が弁護士の専門性を問うようになってきた

背景には、それだけ企業法務のニーズが高度化、細分化してきたことがある。

顧問弁護士の役割は広がっている。アンケート(複数回答)では92%の企業が「訴訟」、82%の企業が「訴訟によらない紛争解決」を顧問弁護士の役割として挙げているが、同時に「株主総会の指導」(81%)、「国内の契約書の審査」(54%)などを挙げている。

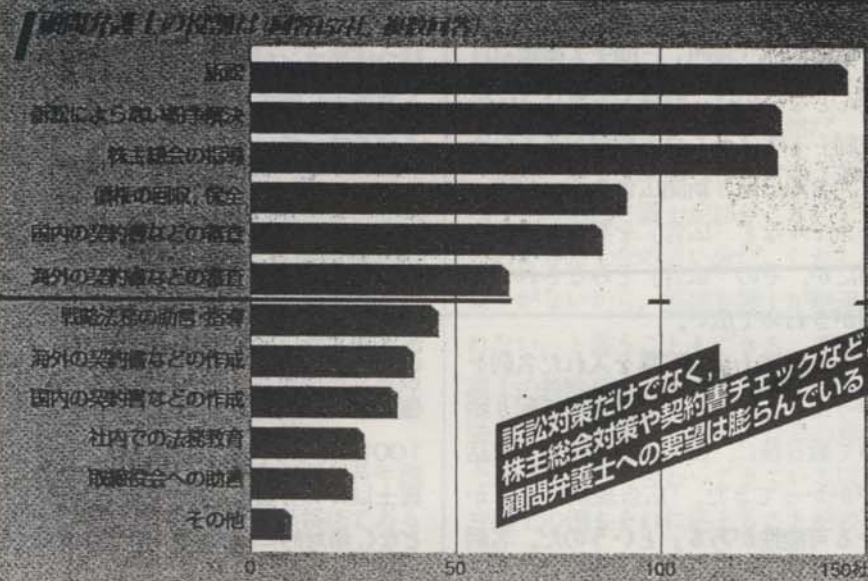
「30代、40代のころは銀座の帝王と言われたぐらいです。12時前に家に帰ったことは1回もなかった。だと付き合っているかという、ほとんど企業の人です」——。東京弁護士会のある会派が1994年に開いた講演会で演壇に立ったベテラン弁護士は、顧問獲得の秘訣を披露した。

カネ儲けとは無縁のような顔をすべきた、というのが常識の弁護士業界にあって、「顧問会社との上手な付き合い方」と題したこの講演会は、「本音では一番知りたいと思っているテーマ」(若手弁護士)だっただけに、高い関心を呼んだ。

演壇に立った3人の弁護士は、「事件処理を誠実に行うことが第一」としたうえで、一緒に飲み歩いた課長や部長がやがて役員や社長になり、人間関係がモノを言って顧問になった話や、同窓会や地域の会合にこまめに顔を出すことの重要性、顧客を集めたゴルフコンペ、事務所創立記念パーティーなど、ノウハウを伝授した。

これまでの顧問弁護士選びでは、「専門性」はそれほど重視されてこなかった。「顧問弁護士を選んだ理由」(複数回答)を聞いたところ、58%の企業が「社の幹部の紹介」と答えた。一方、「論文や著作を評

顧問弁護士の役割は訴訟から、より専門的な分野へと広がっている



価(8%)したり、「法務部長が選んだ」(11%)ケースはわずかだった。

定期的な収入源となる顧問会社の獲得は弁護士にとって重要だ。その顧問弁護士選びで重要な意味を持つのが、企業のオーナーや社長など幹部との人間関係だ。同郷人や大学の同級生を「顧問」にしているケースも多い。

実際、訴訟などほとんどない時代の顧問弁護士は、いざという時の「保険」であると同時に、社長の良き相談相手、いわばコンサルタントだった。だからこそ、社長が気軽に相談できる同郷や同窓の友人が選ばれてきた、とも言える。

増えるスポット依頼

だが、弁護士選びにも変化は出ている。大企業を中心に、顧問契約を結ばず、特定の事件や問題に応じてスポットで弁護士に依頼するケースが増えている。独禁法や知的所有権などがからむ専門性の高い事件ほど、この傾向が強い。

今後、顧問を「総数は変えずに入れ替える」と答えた企業は、「増やす」と答えた企業と並んで17%に達した。ある機械メーカーの法務担当者も「顧問弁護士の人数を絞り、必要に応じて得意分野の弁護士に相談する体制に持っていきたい」と言う。顧問弁護士の選別色が強まり、より「専門性」が求められるのは時代の流れだ。

* * *

企業が「専門性」を重視した弁護士選びに踏み出そうとする中で、大きな

障害がある。「専門性」で選ぶようにも情報がないのだ。

ある自動車部品メーカーが中国進出を検討していた時のこと。現地企業との合弁会社を設立する際のポイントや契約書の作り方、労務対策などに詳しい弁護士を探し求めた。中国進出がブームになり始めていた時期とはいえ、詳しい弁護士は少なかった。著作を手掛かりによく見つけたが、「情報が少なく適任者を探すのに時間がかかった。中国進出自体が遅れかねなかった。



た」と法務担当者は述懐する。

弁護士の「専門」に関する情報がほとんどないのは、弁護士業界に「広告規制」と呼ばれる自主規制があるためだ。名前の通り新聞広告やテレビコマーシャルなど「広告」を禁止しているのだが、その「広告」とみなされる範囲がきわめて広い。

ある弁護士が顔写真を入れた名刺を作ったことがある。名刺交換で配り始めて数日後に、友人の弁護士から電話がかかってきた。「広告規制にひっかかる可能性がある」というのだ。名刺

には「弁護士」という肩書と氏名、事務所名、住所、電話を書いて良いことになっているが、「顔写真」は入っていない、というのが理由だ。名刺に得意分野など書くことは言語道断だ。

事務所紹介のパンフレットにしても満足に作れない。所属弁護士がどの分野に強いのか、事務所として何ができるかなどを書いて、一般に配ることは「広告」に当たるといわれる。クライアントになって初めてもらうパンフレットには、弁護士の経歴とともに、著

作や論文の一覧が付いているくらいで、過去にその弁護士が手掛けた事件も、まず書かれていない。

「医者に内科、外科などの専門分野があるように弁護士にも得意分野があるはずだが、外部からは一向に分からない。得意分野を外部に知らせる制度が必要だ」(工作機械メーカーの法務マン)と、企業の不満は大きい。

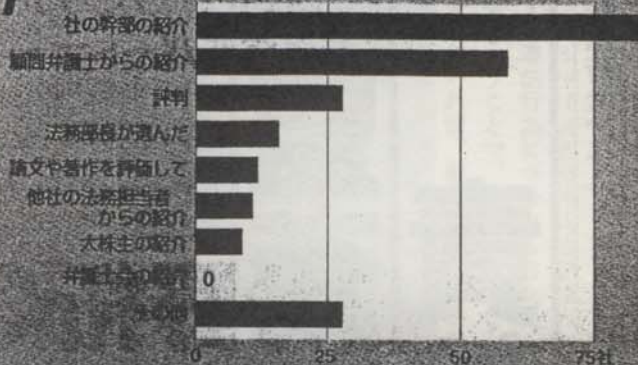
企業の法務部は年々充実している。社内の法律

実務には弁護士顔負けの知識と経験を持つ法務マンが育っている。だが、こと弁護士に関する情報については、驚くほど持っていないのが実情だ。

アンケートに回答した162社中113社に法務専門セクションがあり、803人の法務マンがいる。1社平均7人の専門家がいる計算だ。一方で、人気投票に弁護士個人の名前を書いた企業は162社中100社。かなりの数の企業から、「顧問弁護士以外の弁護士との付き合いがほとんどなく、相対的に評価できるほどの知識が

(イラスト: 所 ゆきよし)

顧問弁護士を選んだ理由は(回答147社、複数回答)



弁護士報酬についてどう思いますか



1年間に支払っている弁護士報酬の総額は



法務部門に弁護士(部課長)はありますか



今後、顧問弁護士は



今後の弁護士費用をどう見込んでいるか



ない」「ほとんど弁護士を知らない」という率直な声が寄せられた。「広告規制」が弁護士に関する情報を極端に少なくしている。

「広告規制」緩和に根強い反対論

日本弁護士連合会の土屋公献会長は「確かに広告規制は厳しすぎる。今まで扱った裁判や事件などの情報を弁護士会から提供できるようにしたい」とは言うものの、弁護士会内部には反対論が根強く規制が大幅に緩和される気配はない。土屋氏自身、「薄利多売の営業活動と同様の広告を認めると弊害が大きい。能力がなくともカネさえあれば大広告を打てる」と規制の必要性を認めている。

広告規制は弁護士会内部でも長年議論されてきた。日弁連の広報誌である「自由と正義」でも87年に「企業法

務」という特集の中で取り上げている。一部の名簿では得意分野を書いてもよいことになったが、8年たった今も、実情はほとんど変わっていない。

「広告規制」は過当競争を防ぐ“ムラのおきて”だ。今、全国で1万5500人にすぎない弁護士は、競争せずに全員が食べていける。「実力」が明らかになれば、食べていけない弁護士や事務所が出てくるのは必然だ。

競争が激しくなると「安かろう悪かろう」の悪徳弁護士がはびこる、というのが弁護士会の言い分だ。しかし、競争がないから、悪徳弁護士が駆逐されない、ということもできる。悪徳弁護士の排除には、倫理チェック体制の強化など別の方策もある。企業の弁護士選びの手法が変わってきている以上、弁護士の側もそれに応えることが必要だ。

ランキングの上位に選ばれた弁護士は、情報発信に前向きなことも共通している。「広告規制」には縛られない講演会や本の出版、論文の執筆などに、積極的に取り組んでいる人が多い。依頼者のために最善の仕事をするのが、弁護士の本分であることは言うまでもない。しかし、それと並んで、自分の専門知識を広く一般に伝える啓蒙活動も大きな役割であることを示している。

「今年も顧問の先生にご厄介をかけずに済みました」——。経営者が顧問弁護士にこんな年末の挨拶をする時代は終わった。顧問弁護士は何かトラブルがあった時のために置いておくが、活躍する機会がない方が会社のためというのでは、もはや済まない。いざという時を想定し、本当に役立つ弁護士を選ぶことが、法務マンに課せられた最大の任務だろう。

大和銀行事件

監査役、会計士の

責任はどくなる

財 界

大和銀行は、ニューヨーク支店での千百万円の損失事件、米信託子会社の損失処理問題に伴う業務改善計画を大蔵省に提出した。この中で、海外支店の検査強化など管理体制の見直しを図るとしているが、経営責任に就いて、同行の監査役、公認会計士の責任も問われてこよう。

米国なら公認会計士

も訴訟の対象に

—— 今回の大和銀行事件について、監査役および公認会計士の監査責任についてほとんど言及されていないのですが、国際経営法律事務所

の所長であり、TDKなどの監査役も務めている石角さんはこの問題についてどう見ていますか。
石角 大和銀行事件は、ニューヨーク支店という海外の事務所で行われているところがあるがポイントになってくると思います。こういうケースでは、取締役の業務執行責任と監査役の監査責任が必ずしも同じ広がりを持っていない。もちろん商法に基づく監査義務が監査役にはあるのですが、日本の商法は国内で起こ

ったことにのみ適用されるということとで、海外で起こったことについても監査役の監査責任、いわゆる監査義務の違反問題が出てくるのかどうか。これは必ずしも出てくるとは言えない問題があります。

—— 現地法人でなく、支店で行われた行為でも、ですか。
石角 ニューヨーク支店であつても、違法行為自体は米国で行われているわけですから、日本の商法の適用外です。もちろん、日本の監査役が監査したいと言った場合、これは監査役の権利ですから拒否はできない。海外子会社であってもそれは同じです。それほど監査役の権限の範囲は広いとも言えます。なにしろ取

締役の業務にかかわること全般をみるわけですからね。ただ、これはあくまで監査役の権限 権利の分野の話で、海外での不正行為を見落としたからといって監査役の責任問題は発生してこない。ただ、海外での違法行為が、本国である東京なり大阪なりで謀議して行われたとか、あるいは電話やファックスで現地に指示していたということになると、違法行為自体が日本国内で行われたことになり、当然、監査役の業務監査の範囲内に入ります。

—— 日本で担当の役員が隠蔽工作などを検討して、その結果を現地へ行って指示したということになると謀議は国内で行われたということになって、監査役の責任範囲内になるわけですね。その場合、監査役がその謀議についてまったく知らなかったという場合は、免責になるのですか？
石角 謀議が本当に極秘裡に行われて、他の取締役すら関知し得なかったということになったときは、監査役の責任追及はむずかしいと思います。ところが、取締役会の構成員が知っていたのに監査役だけが知らなかったという、責任問題が出てくるかもしれません。



いしずみ・かんじ
昭和22年生まれ。45年司法試験合格。46年京都大学法学部卒業後、通産省入省。48年同省退官。50年弁護士登録。ペンシルベニア大学ロースクール証券金融研究所研究員、ニューヨーク市シャーマン・スターリング法律事務所勤務などを経て56年千代田国際経営法律事務所設立。

——社外監査役の責任の度合は、社内の監査役より少ないとみていいのですか。

石角 そうですね。たとえば、国内で行われた違法行為について、社内監査役であれば知らなかったではすまされない程度がかなり大きいと思いますが、社外監査役では、それが小さいということはあるでしょうね。重要なことは、監査役会議がどういう業務監督のシステムを持っていたかということです。国内で謀議が行われていたとか、業務監査自体をまったくやっていないということになると、全監査役が連座して責任を負わなければならないという事態もあるかもしれない。反対に、監査スケジュールがきちんと決まっていれば、違法行為についても目を光らせているということで、それなりのことをやっていれば、仮に違法行為が発見

できなくても全員免責になるのではないかな。

——公認会計士の責任についてはどうですか。

石角 他の取締役ですらわからないほど秘匿されていた場合は、監査役の責任論と同じです。ただ、公認会計士の場合は、単に経理部から上がってくる数字だけを信用していたのではつとまらない。伝票も見なければなりません。たとえば大和銀行が米国債を預けておいた現地の証券会社に電話を入れて、現実に偽造されていた残高証書と同じだけのものを預かっているかを確認していれば、残高と信託財産との重大な違いがわかったはずなんです。そういう点からすると、米国でなら公認会計士も訴えられているのではないかと思えますね。

——日本
の監査役の場合、常勤の監査役は、かつて現社長あるいは前社長の下で働いていた人物がほとんど。また、



大和銀行事件で監査役、公認会計士の責任問題は？

石角 その点、米国では監査役制度はなくて、取締役会が監査役会の役割を果たす。しかも企業の役員と取締役とは別になっているケースが普通で、取締役会は株主に対して直接責任を負っているから、取締役会に社長を呼んで吊るし上げるといったこともあるわけです。その取締役会に直結する形で法務部がある。これ

社外監査役にしても、たとえば大和銀行の場合、大阪ガス会長の大西正文氏が就任していますが、その大阪ガスの社外監査役に大和銀行の安部川澄夫会長が就任していたという具合で、取引関係などによってお互いに社外監査役を依頼しているケースが少なくない。

も日本企業の法務部とはおおいに異なっていて、言い方は悪いが社内警察部隊のような役割を果たしています。

——今後、国際化が進むなかでこうした問題が増えてくると思います。日本企業の監査システムも強化が必要ですね。

石角 社内、社外の監査役がそれぞれ二人というような体制が多いと思いますが、弁護士資格を持ったエキスパートによる監査体制が望まれますね。それと、今回の事件で、実は一番大きいと思うのは、情報の公開です。日本では虚偽の情報を発表すると法律違反になるのですが、株価が変動する情報を知りながら発表しないことについては法律違反にならない。実際には、投資家が、まったく情報を提供されないことのほうが、米国では違法性が高いのです。エイズワクチンを開発したというウソの発表をして社長が捕まった会社がありました。巨額の損失の発生を知りながら公表しなかった、大和銀行の藤田(彬)・前頭取は捕まっていない。監督官庁を含めてこうした点の認識が改まらない限り、日本企業の国際化も自己責任の原則も根づかないと思います。

(聞き手 本誌編集長 池田 耕造)

日経産業新聞

個人投資家との触れ合いなどを重視し、株主総会を活性化する動きが目立ってきた。開かれた株主総会を模倣(ひょうぼう)する新しい総会のあり方を模倣し、株式公開間もない会社などでは「総会のイベント化」が新しいトレンドとして浮上してきた。

●懇親の場

「総会場の心配?」こんな、なかなか客間気では来づらいでしょう。

総務担当者がこう話す。ルメ件屋はユニークな株主総会で知られる。今年も「イルデンウィーク」には社員四人を米国視察旅行に出す。「開かれた総会」の運営ノウハウに磨きをかけるためだ。

件屋の総会には「議事進行」を助ける社員は少ない。二年前からはビデオを使って経営概況を説明している。これも米国視察旅行の成果。一時間半ほどの総会後、会場は十分ほどで懇親会場に早変わり。株主にうどんやサンドイッチなどの自社製品をふるまう。東証にも上場したのを機に、昨年十二月には東京でも懇親会を開いた。

「ジェールサイエンス」はこの六月、公開後、初めての総会を開く。総会では個別役員の報酬額までオープン

イベント化する株主総会

触れ合い求め アイデア続々...



模擬株主総会のリハーサルに打ち込む弁護士集団(今月上旬、千代田区の弁護士会ビル)

「子供連れ」出席OK スクウェア

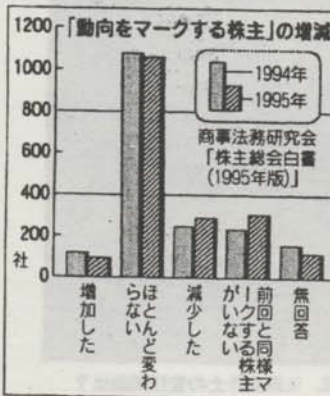
前の二十三日の日曜日に開く。一回目の昨年は無難な集まりだった。二百人ほどの席を用意したもの、出席したのは「異議なし」コール要員として送り込んだ社員株主四十人を除けば、十人余り。同社はゲームソフトの制作会社。「子供に夢を与え

る会社」が、こんな総会を開いてはなしくありませんか。ある役員の一語が総会改革の契機となった。

●株主予備軍

会場前にゲーム機を並べ、そのほかにも、正式の総会開催の間も、子供などの同伴者を「傍聴」として入室させる。参加者は業務報告などをBGM(背景音)とコンピュータグラフィックスなどを使って体験する。フィックスなどを使って体験する。フィックスなどを使って体験する。

それだけではない。「株主とユーザーを一体化させる」というマーケティング手法として総会を活用する構想も温めている。著名なゲーム制作者はゲームファンの子供にとって「お父さん」の存在だ。



「総会を通じて、株主に一層、会社のことを理解してもらおう」と水野哲夫社長は説明する。将来、多くの子供がこう言ってくれるようになればいい。

●企業の本音

こうした動きは日本の産業界全体で大きな潮流になっているのだろうか。答えは残念ながら「ノー」のようだ。総会対策のベテラン弁護士によると、大企業の株主総会をとりまく構造はあまり変わっていない。

「サラリーマン経営者はそもそもしつこく質問されたり、懇切丁寧に説明するのを嫌う」という。

また安定株主の票固めで、そもそも会社提案の議案が否決される心配はなく、個人投資家に顔を向けた総会にしようなどというインセンティブ(動機付け)は少ないという。

では開かれた総会を目指すのはどういった経営者だろうか。ベテラン弁護士の一一致した意見は経営手腕に自信がある創業者タイプのプロ経営者か、話題作りを狙った企業トップが多いという。

六月の総会に向け来月から多くの企業が「特殊株主」と個人株主を同じような目でみている。「石角完爾井」の指摘がある。質問者を問わず質疑時間は短く、力短くというのが、企業の本音。

本欄への意見等はshimada@okyo-nikkei.co.jpまで

個人投資家との触れ合いなどを重視し、株主総会を活性化させる動きが自立してきた。開かれた株主総会を模倣(ひょうほう)する新しい株主のあり方を模倣し、株式公開間もない会社では「株主のイベント化」が新しいトレンドとして浮上してきている。

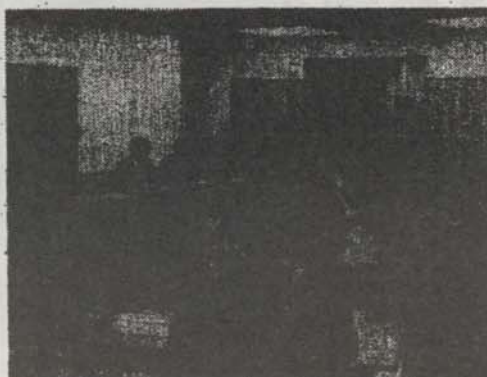
●懇親の場

「株主の心配?」こんな、なごやかな雰囲気では来ないでしょう。株主総会がこう話す。株主はユニークな株主総会を知られる。今年もゴルドン・ウィークには社員四人を米国視察旅行に出す。「開かれた株主」の運営ノウハウに磨きをかけるためだ。

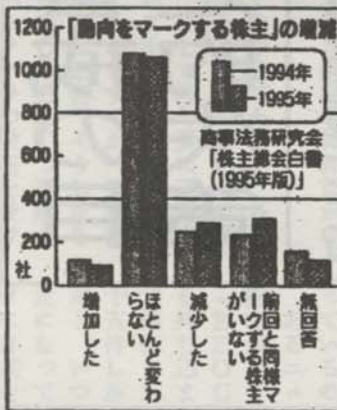
株主の総会には「理事連行」を叫ぶ株主は多い。二年前からビデオを使って経営状況を説明している。これも米国視察旅行の成果。一時間半ほどの総会後、会場は十分ほどで株主総会に早変わり。株主に「さんやさん」などなどの目上言葉もある。東証にも上場したのを機に、昨年十二月には東京でも株主総会を開いた。ジーエルサイエンスはこの六月、公開後、初めての株主総会を開く。総会では個別投資家の説明までオープン

イベント化する株主総会

触れ合い求め アイデア続々



株主総会のリハーサルに打ち込む井藤士
康典(今月上旬、千代田区の井藤士ビル)



「子供連れ」出席OK スクウェア

前の二十三日の日報に開く。一回目の昨年は無難な集。中目を開いた。二百人ほどの座を用意したもの、出席したのは「真面目」なコ。ル要員として送り込んだ。社員四十人を除けば、十人余り。同社はゲームソフトの制作会社。子供に夢を与え

会場前にゲーム機を並べ、そのほかには、正式の株主総会開会の間も、子供などの「子供連れ」を歓迎する。同社では「子供連れ」を歓迎する。参加者は、同社で働く社員の子供たち。同社はゲームソフトの制作会社。子供に夢を与え

「役員に会社のことを勉強してもらう」が目的。大勢の株主が参加する。同社はゲームソフトの制作会社。子供に夢を与え

また安定株主の集まり。会費が飛び交う。株主総会。同社はゲームソフトの制作会社。子供に夢を与え

「株主を通じて、株主に一層、会社のことを理解してもらおう」と水野哲夫社長は説明する。

「株主を通じて、株主に一層、会社のことを理解してもらおう」と水野哲夫社長は説明する。

「株主を通じて、株主に一層、会社のことを理解してもらおう」と水野哲夫社長は説明する。

「サラリーマン経営者は、そもそもしつこく質問されたり、懇切丁寧に人に説明するのを嫌いだ」という。

本欄への意見等はshin@odyssey.ocn.ne.jp

1996年(平成8年)5月16日

木曜日

39598号

(日刊)



「ミツビシ」に警戒の目 デモ支援は決定的失策

米のセクハラ問題 石角完爾弁護士に聞く

米国三菱自動車製造(本社・イリノイ州、大井上恒男会長)のセクシュアル・ハラスメント(性的嫌がらせ)問題は、同社の当初の不適切な対応から波紋は全米に広がっている。和解を目指す同社は、米国の前労働局長官をトップとする第三者機関を設け、改善策を進めるが、今後どのような対応が必要なのか。国際法務問題に詳しい弁護士石角完爾氏に聞いた。



米国三菱自動車製造には「ブランドとしての「ミツビシ」が標的になっている」という危機感が乏しかったのではないかと、それが、会社を擁護しようとする従業員

のデモの際に、バスや弁当を手配するなどという、米国では決して考えられないような失策を生み、事態を

決定的に悪化させた。「ミツビシ」は米国内で、常に警戒心や反発の対象になる。「日の丸」企業なのだ。ニューヨークの心臓部

にある。米国内では、セクハラ訴訟が日常茶飯事で、同社だけに特別なセクハラ問題がある。三

つたとは考えにくい。財政赤字削減のおおりで規模縮小の危機にあるとされる米雇用機会均等委員会(EEOC)が得点を稼ぐのに、たまたま良い材料をみつけたという側面もあるのではないか。

早く和解する道を探るしかない。長引けば、ますます火は広がる。再発防止策をきちんとつくり、ある程度の和解金を積み重ねなければならぬだろう。

セクハラ問題は、日本では合法とされても米国では違法になる例は枚挙にいとまがない。日本を代表するような「ブランド」の企業は警戒が必要だ。(談)



MONEY

米国進出日本企業を襲う

セクハラ騒動の行き過ぎ

少々、行き過ぎではないか、と感じた人も多いのではなかろうか。米国三菱自動車セクハラ事件。今や、日本でも有名になったEEOC（米連邦雇用機会均等委員会）に訴えられた三菱自動車は和解の交渉中だが、少なくとも見て三十億

一人最高三千万円

ご承知のように、米国三菱自動車セクハラ事件は、アメリカでは最大の騒ぎになっているが、もととはアメリカ人従業員がアメリカ人女性従業員に対して起したセクハラだ。

そのセクハラの中身は、EEOCの発表によれば、男性従業員が女性従業員の乳房や尻にさわった、女性従業員の両足の間に圧縮空気を送るエアガンを送り込んだ、研修会後、セクストゥアーに行った折のヌード写真を配っていたといった類いから、工場内の看板や男子トイレの壁にセクスの絵が描いてあった、あるいは、プラスチック部品の

円以上をふんだくられそうだと。嫌煙運動の次はセクハラで、アメリカ進出企業は戦々恐々……。

組立て部門を「ハーレム」と呼んでいた……等々。ことの発端は、二十九人の従業員と元従業員がセクハラと賃金、昇給差別で三菱自動車を訴えているが、そのうちの数人がEEOCにセクハラの申立てをしたことらしい。

シカゴ駐在の特派員がい

「その申立てからEEOCが十五カ月にわたって調査。そして昨年度に三菱自動車に十項目の改善要求を出したんです。が、三菱自動車側は拒否。そうしたらEEOCは突然、百数十人がセクハラ被害を受けているのに三菱自動車は放置してきた。セクハラ被害者は全女性従業員七百人に上る可能性がある」とイリノイ州の地裁に提訴したんです」

は反論している。

「米国三菱自動車では八年前にセクハラ防止の基本方針を定め、全従業員にレターを送っているし、社内に相談の組織もある。この十年間に八十九件のセクハラ申立てがあり、調査の結果、十名を解雇、数名を休職や降格処分にし、改善に努力していたんです」

（広報部）

が、従業員の会社擁護のデモに八時間分の賃金と弁当代、バス代を支給したことが発覚して、袋叩きに遭っているのは周知の通り。

あるニューヨーク駐在の記者がいう。

「EEOCは六万件の苦情を持ち込まれながら、今まで提訴したのは、わずか百十五件しかなく、金食い虫だと、いつも予算削減の対象になっています。それだけに存在をアピールするために日本を代表する三菱自動車をスケープゴートにした、ともいわれている。が、それを見抜けず、対応に失敗し、窮地に陥ってしまったんです」

セクハラかどうかは主観

的な問題だが、セクハラで訴えられたら裁判で勝った例がないという。損害賠償額は一人当たり最高三十万ドル（約三千二百万円）だから、和解でも三菱自動車はざっと百人分、三十二億四千万は支払われるハメになりそうだ。

「和服はセクハラ」

ところが、国際法専門の石角完爾弁護士によると、「セクハラや差別騒ぎはあつちこつちで起っている」という。

実際、ホンダは黒人の雇用を少なくするために、わざと黒人の多く住む町から離れたところに工場を建設したと攻撃されたし、米国住友商事は十一名の秘書からお茶汲みばかりさせられ、上級職への教育を受けさせない、と訴えられ、米国伊藤忠や松下電器が買収した子会社も訴えられたことがある。

「ティールにボットを用意するまでは秘書がやってくれますが、お茶を注ぐのはウェ이터の仕事。お茶を汲んでほしいければ専門のウ

週刊新潮

MONEY

エイトを雇え、さもなければ社長が自分でやれ、という主張です」(石角氏)

むろん、社員旅行も運動会も従業員の自発的なもの以外は禁止。

ある都銀の幹部が、

「今ではアメリカに赴任する行員は、アメリカ国内法やトラブルになるべからず集の本とビデオを揃えた特別室に集められ、六カ月間、弁護士から特訓を受けるんです。なにしろ、日本人幹部が金髪の美人秘書の仕事に感謝して食事に誘ったら、セクハラで訴えられ、これに懲りて、次は秘書を食事に誘わなかったら、今度は無視した、差別だ、と訴えられたという有名な実話がありますからね」

といえば、ある商社マンもいう。

「ヌードはもちろん、水着でも載っている雑誌はポルノ雑誌と同じで職場に持ち込めない。驚いたのは和服姿のカレンダーをセクハラの槍玉にされたことです。いくら民族衣装だと説明してもセクハラは被害者の感情が基準だからどうしよう

もなかった」

それくらいはまだいい方で、工場を持つメーカーはもっと大変らしい。

ある有名メーカーの幹部がいう。

「従業員の募集では性別、年齢、皮膚の色、宗教、出身地など、一切、制限するのは禁止なんです。女性には無理だと思われる六十歳のワイヤを運ぶ職種に女性を採用するハメになるし、採用した人の中にユダヤ人がいて勤務中にヤムカという小さい帽子をつけている。勤務中とはとてくれな



とにかくアメリカ商売はうとうしい!

車と同じになりかけた別のメーカーの幹部もいう。

「当社では秘書に特別誂えの制服を用意したら、強制だ、差別だといわれたし、工場では水前寺清子の『一日一歩』という歌を社歌として歌わせたら、この歌詞はブルーカラー、障害者に対する差別だ、告訴する、といわれてしまった。日本のメーカーが国内でやっていることは、すべてセクハラか差別でしたね」

「利益が出ない」

もちろん、このアメリカのセクハラ、差別騒ぎの風

潮に批判的な人もいる。

たとえば、日本で、この種の問題の対処法を教えているステイブン・ギブンズ弁護士もその一人。

「今のアメリカは平等主義の過剰です。レディという言葉さえ、平等に反する逆差別になるし、女性とレス

スです」
それに対処するには、名前だけ売れた弁護士ではなく、実力派の弁護士や人事の専門家を雇うしかないそう。

ある商社幹部がいう。

「アメリカに進出した企業は、たいがいどこも三、四件の訴訟をかかえている。その訴訟費用も和解金もバカにならない。いくら利益を上げても、そんな目に見えない費用で取り返されているのが実情。ホントに儲けている企業は少ないと思いますよ」

果して、日本が遅れているのか、アメリカが極端すぎるのか――。

「まんが・クロイワ・カズ」

鎌倉・南北朝・室町・江戸……

日本刀 専門店

——高価格にてお買入れ——

通信販売研究情報誌

月刊『銀座情報』発行

(左の品名一例)

刀勢州桑名住右衛門尉藤原村正作

文亀元年辛酉七月(重要刀剣)

太刀隅谷正峯(人間国宝)

太刀景秀(重要刀剣指定)

名品を求めています//

評価鑑定無料

月刊銀座情報

見本誌無料贈呈

お問合せは小社D係まで

03-3561-8171

0120-123622

東京都中央区銀座2-2-19 美豊ビル

株式会社 銀座長州屋

Inter Brain You

インターブレインユー



To Be Executive Business
JBC

21



1996.5.6月号



CONTENTS

VIPインタビュー	1
破綻した日本のシステム 石角 完爾	
ヨーロッパ通信	4
ドイツ企業のスタッフになって	
LA通信	5
マルチメディア時代伸びる教育娯楽市場!	
BUSINESS SEEDS	6
「ワンワン倶楽部」運営に学ぶ多角化の方法	
NEWS	7

INFORMATION	8
事務局だより	
NETWORK	9
自主運営勉強会レポート	
JBC会員インタビュー	10
SUBNOTE BOOK	11
中国気功健康法	
自己鍛錬法の効果 山本政則	
EXTENDED SCHOOL	12
モチベーションセミナー開催のご案内	

VIP INTERVIEW

破綻した日本のシステム

千代田国際経営法律事務所代表

石角 完爾

石角 企業そのものの、あるいは、オフィスビル、ゴルフ場、ホテル、倉庫等を買収したが、予定された収益が上がらなかったというケースが非常に多いですね。買収した側は、儲かると触れ込んだ人間の責任を追求した

林 具体的には、どのような紛争が多いのでしょうか?

石角 バブル時期までは、日本の会社がアメリカ、フランスの会社を買収したという国際的なM&Aに絡めた仕事が多かったのですが、現在は、M&Aの結果発生した紛争やトラブルを、法的に解決をはかったり、裁判で決着をつけるという仕事が増えています。

林 買収した側は、儲かると触れ込んだ人間の責任を追求した

石角 バブル時期までは、日本の会社がアメリカ、フランスの会社を買収したという国際的なM&Aに絡めた仕事が多かったのですが、現在は、M&Aの結果発生した紛争やトラブルを、法的に解決をはかったり、裁判で決着をつけるという仕事が増えています。

林 買収した側は、儲かると触れ込んだ人間の責任を追求した

石角 バブル時期までは、日本の会社がアメリカ、フランスの会社を買収したという国際的なM&Aに絡めた仕事が多かったのですが、現在は、M&Aの結果発生した紛争やトラブルを、法的に解決をはかったり、裁判で決着をつけるという仕事が増えています。

林 買収した側は、儲かると触れ込んだ人間の責任を追求した



林 買収した側は、儲かると触れ込んだ人間の責任を追求した

日米で違うトラブルの解決法

林 一般的に、日本人は訴訟を好まないといわれていますが、お話を伺っていると、日本でも結構訴訟を起すのです。石角 この数年、着実に訴訟件数は増えており、現在、裁判所で継続して

林 買収した側は、儲かると触れ込んだ人間の責任を追求した

石角 バブル時期までは、日本の会社がアメリカ、フランスの会社を買収したという国際的なM&Aに絡めた仕事が多かったのですが、現在は、M&Aの結果発生した紛争やトラブルを、法的に解決をはかったり、裁判で決着をつけるという仕事が増えています。

林 買収した側は、儲かると触れ込んだ人間の責任を追求した

石角 バブル時期までは、日本の会社がアメリカ、フランスの会社を買収したという国際的なM&Aに絡めた仕事が多かったのですが、現在は、M&Aの結果発生した紛争やトラブルを、法的に解決をはかったり、裁判で決着をつけるという仕事が増えています。

林 買収した側は、儲かると触れ込んだ人間の責任を追求した

石角 バブル時期までは、日本の会社がアメリカ、フランスの会社を買収したという国際的なM&Aに絡めた仕事が多かったのですが、現在は、M&Aの結果発生した紛争やトラブルを、法的に解決をはかったり、裁判で決着をつけるという仕事が増えています。

林 買収した側は、儲かると触れ込んだ人間の責任を追求した

石角 バブル時期までは、日本の会社がアメリカ、フランスの会社を買収したという国際的なM&Aに絡めた仕事が多かったのですが、現在は、M&Aの結果発生した紛争やトラブルを、法的に解決をはかったり、裁判で決着をつけるという仕事が増えています。

林 買収した側は、儲かると触れ込んだ人間の責任を追求した

石角 バブル時期までは、日本の会社がアメリカ、フランスの会社を買収したという国際的なM&Aに絡めた仕事が多かったのですが、現在は、M&Aの結果発生した紛争やトラブルを、法的に解決をはかったり、裁判で決着をつけるという仕事が増えています。

す。アメリカの弁護士数はほぼ一〇〇万人に近づいているのに、日本ではたったの一人。一〇〇分の一です。

林 一〇%にも満たない。日本人は、すぐあきらめてしまふんですね。石角 それを流して

変化に追いつかないシステム

林 ところで、アメリカでは裁判で徹底的に争うケースが多いのですか？

石角 半数近くは示談です。アメリカの訴訟は、日本と違って法廷に行く前に、裁判所の管轄のも

とで、弁護士同士のやりとりが二年とか三年とかあるんですよ。それをブ

リトライアルと呼んでいますが、その過程で示談になるケースが多いんです。しかし、日本の場合

は、弁護士同士が裁判所と無関係にやるため示談は難しい。そこで、いったん裁判を起こし、裁判官の関与のもとで和解に持っていくケースが多いですね。

林 裁判一つとっても、日米は違うんですね。石角 さらに、面白い統計があります。「自分が社会に対して不満があった時、あなたは合法的な手段に訴えて社会を変えようと努力しますか」という問いに対して、欧米では、半数以上の人がYESとこたえているのに、対して、日本ではその数

は一〇%にも満たない。日本人は、すぐあきらめてしまふんですね。石角 それを流して

林 このような国民が集まった国の将来は？

石角 暗澹（あんたん）たるものでしょう。まず、民間企業を見ると、一人の自己責任がはつきりしておらず、会議とか組織で決定していくため、意思決定が非常に遅いんですね。それに対して、アメリカでも、東アジアや東南アジア、ここでは主として華僑が経済を握っています。トップダウンであるうえ、一人一人の責任が明確なので、意思決定が非常に早い。つまり、日本はアメリカや華僑のスピードについていけないわけで、それは日本の企業がビジネスチャンスを失うことを意味しています。

林 そういえば、ソフトバンクの孫さんも、パソコン一つあれば、六時に

出社しても二四時間以内

に決裁できると……。

石角 そうなんです。ネットワーク化によって、

アメリカや華僑の意思決定スピードは、一層早ま

る。民主主義を勝ち取った国

と、何もしないで外から

民主主義を与えられた国の

違いでしょう。

林 しかし、不可能と。

石角 年功序列でさえ、

日本では廃止できないから、

国際競争力も付きません。

大和銀行事件を見ても、

アメリカは日本を必要としないことが

分かります。第二、第三

の大和銀行事件が起これば、

日本はアメリカのマーケット

から締め出されます。代わって、

アメリカの国債を買うのは、

今膨張している日本以外の

アジアの新興国、台湾、

シンガポール、それに中国

などです。

林 もはや日本の金融機関は必要ないんですね。

石角 そのうえ、日本では

ベンチャー・ビジネスが

生まれる余地がない。たと

えば、マイクロソフトは、

わずか二〇年で五万人もの

従業員を抱える大企業に

成長したし、ジェネンティク

という世界最大の遺伝子工

学の製薬会社も、二〇年

くらいの歴史がありません。

日本では、この二〇年間

で、そんなに大成した企業は

思い当たらない。新産業の

分野で、急成長

を遂げたベンチャー企業

となると、全然ない。

林 店頭公開している企

業は、消費者金融とか、

パチンコ・ホールとかばかり

ですものね。

石角 そんな産業がいく

つら発達しても、日本の国

力の増大にはつながらな

い。アメリカの店頭上場

企業を見ると、宇宙関係

とか、バイオテクノロジー

とかのニューテクノロジー

としかの企業が目押

し。そういう産業が、日

本

は

も

は

や

日

本

の

金

融

機

関

は

必

要

な

い

ん

だ

ら

な

い

ん

だ

ら

な

い

ん

だ

ら

す。アメリカの弁護士数はほぼ一〇〇万人に近づいているのに、日本ではたったの一人。一〇〇分の一です。

林 一〇%にも満たない。日本人は、すぐあきらめてしまふんですね。石角 それを流して

林 このような国民が集まった国の将来は？

石角 暗澹（あんたん）たるものでしょう。まず、民間企業を見ると、一人の自己責任がはつきりしておらず、会議とか組織で決定していくため、意思決定が非常に遅いんですね。それに対して、アメリカでも、東アジアや東南アジア、ここでは主として華僑が経済を握っています。トップダウンであるうえ、一人一人の責任が明確なので、意思決定が非常に早い。つまり、日本はアメリカや華僑のスピードについていけないわけで、それは日本の企業がビジネスチャンスを失うことを意味しています。

林 そういえば、ソフトバンクの孫さんも、パソコン一つあれば、六時に

出社しても二四時間以内

に決裁できると……。

石角 そうなんです。ネットワーク化によって、アメリカや華僑の意思決定スピードは、一層早まる。民主主義を勝ち取った国と、何もしないで外から民主主義を与えられた国の違いでしょう。

林 しかし、不可能と。石角 年功序列でさえ、日本では廃止できないから、国際競争力も付きません。大和銀行事件を見ても、アメリカは日本を必要としないことが分かります。第二、第三の大和銀行事件が起これば、日本はアメリカのマーケットから締め出されます。代わって、アメリカの国債を買うのは、今膨張している日本以外のアジアの新興国、台湾、シンガポール、それに中国などです。

林 もはや日本の金融機関は必要ないんですね。

石角 そのうえ、日本ではベンチャー・ビジネスが生まれる余地がない。たと

えば、マイクロソフトは、わずか二〇年で五万人もの

従業員を抱える大企業に成長したし、ジェネンティクという

世界最大の遺伝子工学の製薬会社も、二〇年

くらいの歴史がありません。日本では、この二〇年

間で、そんなに大成した企業は思い当たらない。新産業の

分野で、急成長を遂げたベンチャー企業

となると、全然ない。

林 店頭公開している企業は、消費者金融とか、

パチンコ・ホールとかばかりですものね。

石角 そんな産業がいくつら発達しても、日本の国

力の増大にはつながらない。アメリカの店頭上場

企業を見ると、宇宙関係とか、バイオテクノロジー

とかのニューテクノロジーとしかの企業が目押し

し。そういう産業が、日本

は

も

は

や

日

本

の

金

融

機

関

は

必

要

な

い

ん

だ

ら

な

い

ん

だ

ら

な

い

ん

だ

ら

な

い

ん

だ

ら

な

い

ん

だ

ら

な

い

ん

だ

ら

な

い

ん

だ

ら

な

い

ん

だ

ら

な

い

ん

だ

ら

な

い

ん

だ

ら

な

い

ん

だ

ら



石角 完爾 (いしずみ・かんじ)

1970年 国家公務員上級職甲種試験合格 同年 司法試験合格 71年 京都大学法学部卒業 通産省入省 73年 最高裁判所司法研修所入所 75年 弁護士登録 アダチ・ヘンダーソン・宮武・藤田法律事務所勤務 77年 ハーバード大学ロースクール修士課程卒業 78年 ペンシルバニア大学ロースクール修士課程修了 シャーマン・スターリング法律事務所勤務 81年 千代田国際経営法律事務所設立 現在 同事務所所長 代表弁護士

Kikkoman
味の素

だしを極めた天然だし、 キッコーマン「おつゆ」

割りたてのかつお節とうるめ節に、
丸大豆しょうゆ、マンジョウもち米本みりんを
あわせました。
希釈しても、だしの風味がちゃんと
活きているのがキッコーマン「おつゆ」の特長です。



「価値ある商品」と「最高のサービス」を通じて
お客様に満足と快適さをご提供致します。

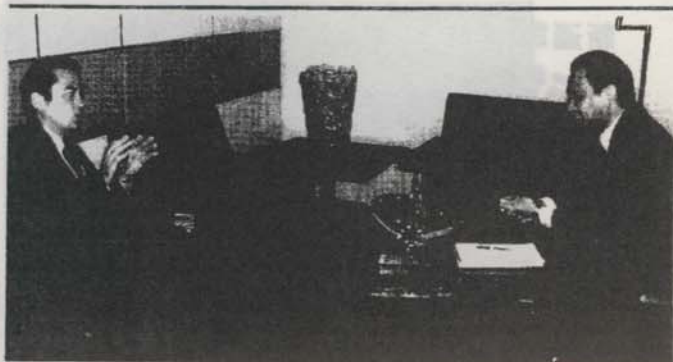
自動販売機オペレーター
NO.1



UNIMAT
CORPORATION

株式会社 ユニマットコーポレーション

本社/〒143 東京都大田区大森北1-18-18 ユニマット大森ビル
TEL. 03(5493)6000(代表)/FAX. 03(5493)6011



写真・右 本誌発行人／林 俊明(はやしとしあき)

昭和22年東京生まれ 25歳で渡米。オークランドカレッジで経済学を学んだ後、ロスにて業界誌を発行。ロス市政200年に大相撲をL.A.メキシコに招聘。著書に「アメリカで儲ける本」(ダイヤモンド社)等。初代カリフォルニア輸出促進委員会駐日代表。日米スポーツ振興会常任理事。日米フォーラム主宰。

本で育たないことが、一して輸出できるので、一番の問題ではないのです。かに有利な国かというところを論じている人がいます。昔のように、自動車とか造船といった、膨大な設備投資が必要な業種がリーディング産業だった時代には、日本が有利だったかもしれません。が、これからは違います。僕が学生のころ、日本は、世界中で一番良いものを買い、それを加工

知的な財産は日本では蓄積されない

石角 ソフトは人です。そのためには、自由な人の移動が必要ですが、日本は、世界で一番人の流れに対するチェックが厳しい。日本で働きたい人に

コンピュータのソフトウェアには向いています。アメリカでは、何万人というインド人がソフトウェア産業に従事していますが、日本では、彼らにもビザが下りない。

林 私も二五年前、観光ビザでアメリカに入り、途中で切れたままほっと置きましたが、それでも永住権を取得できました。

石角 日本ならば多分、入管で捕まり強制送還ですよ。こんなことばかりやっていけば、人について入ってくる知的な財産が日本では蓄積されない。橋本通産大臣(現総理大臣)は、総裁になる時、

日本から産業が逃げださない国にしたい。「元氣を出せ日本」と言っていたが、今の日本は逃げだすような産業すら育たない国になっているという認識がないんじゃないかと思う。通産省の存在意義もゼロでないが、マイナスですよ。林 僕個人は、アメリカの五州目になった方がいいと思っています。石角 現実には、日本国民はドル経済の方が幸せだと思えます。規制はほとんどないし、民間主導の経済ですからね。今の

日本のシステムは、維持するだけでも大変です。社会保険制度でも、健康保険制度でも日本は瀕死の状態です。若いサラリ

国際社会でプロテクトする知恵

林 錆びついたシステムの中で生きるためには、国民は、どのようにすれば良いのでしょうか？

石角 阪神大震災でも、国民は政府があてにならないことが、よく分かったはず。今後は、一人一人が国際的な視野を持って、自分自身の利益をプロテクトするしかないんじゃないですか。

林 たとえば？
石角 現在は、円が高いので、何も国内で買う必要はない。通信販売で海外から買えばいい。ガンになったら、抗ガン剤をどどん打つ日本の薬漬け医療から逃れて海外で治療する。日本に財産を置いておけば、相続税で根こそぎ持っていかれるため、資産は海外に分散する。たとえば、五〇〇〇万円の退職金を持った人が、ニュージーランドに行つて二〇〇〇万円を豪華な家を買ひ、残りの三〇〇〇万円を貯金すれば、一〇〇%の金利が付き

一マンでも給料の一割、場合によっては一五%くらいは社会保険に費やしており、これでは、勤労意欲が無くなります。

林 そこまで必要と。石角 年金でも、支給年齢はどんどん上がり、最終的には七五歳になるという話もある。現在の六〇代の人達は、団塊の世代の私たちが働いた成果をもらい、私たちが老後にもらつて、それで終わりでしよう。今の二〇代の人達は、ものすごい額を給料から引かれ、老後にはもらえない。有価証券取引税も、地価税も、不動産取引税も、廃止しようと言いつつ、いつまでたってもそのままで。だから安くなつても、売ると税金がかかってくるので売れない。株式市場にも、不動産業界にも活況が戻らない。

林 しかし、日本の国民は、裁判を起こしてまで戦う気持ちもない。

石角 裁判の制度も、日本では社会変革に寄与するシステムではない。司法は三権分立の一翼を担っています。裁判官は役人ですからね。企業とか国とか行政機関とい

た権力機構の構成員、エスタブリッシュメントが負ける判決を出せば、その裁判官は、左遷されるでしょう。それに対しアメリカでは、司法が社会変革の一翼を担っている。法律に書いていないようなエスタブリッシュメントに不利な判決でもどんどん出す。水俣病を発生させても、日本では三〇年も無視できたのに、アメリカでは製造物責任で即座に何百億円も払わされたのは好例です。日本の消費者はその違いに気づいてきました。裁判官は一層保守的になり、原子力発電所の問題でも門前払いですよ。環境問題とか薬害訴訟等を巡って、エスタブリッシュメントとマイノリティの対立は、ますます先鋭化していくでしょうね。これを無視していけば、社会はますます歪んでくる。いろいろな意味で、さよなら日本なんじゃないですか？

わが国初の本格的な防諜専門会社が誕生

警察・自衛隊出身の情報専門家がご相談に応じます。
盗聴防止、採用調査、総会対策など。

(株)セキュリティエンジニアリング

(東京都公安委員会認定1964号)

東京都新宿区四谷4丁目17番2号

TEL.03(3225)1210 FAX.03(3225)1332

●窓口：青木調査部長

企業秘密が
洩れて
いませんか？

新連載

石角



第1回 官僚の質は変わるのか？

見せない代わりに規制する

最近の薬害エイズやO-157の問題では、政府の意図的な情報の隠匿や対応の遅れが批判されています。これは、特定の官僚個人というだけでなく、官僚という制度そのものにも原因があったのではないのでしょうか。

石角 これは資料・情報の公開、いわゆるディスクロージャーの問題につながって思うんですが、この点は官僚制度に限ったことではなく日本全体の問題でもあると思います。日本のディスクロージャーの現実には後進国なみのレベルなんです。現在最も情報公開が進んでいるアメリカはとて徹底している。アメリカのディスクロージャーには、たん

に情報を公開するというだけではなく、情報を受け取る側に自己責任が発生するという思想が根底にあります。公開された情報を受け取った側は、その情報について自分でなんらかの判断を行わねばならない。その判断が間違っていたとしても、それはすべて自分の責任となる。アメリカの場合、情報は徹底的に公開するが、国民はすべて自分の責任。そういう意味では、アメリカの制度は非常に国民を突き放した制度です。これは、エイズになるような血液製剤である可能性があるという情報は公開する。で、この薬をどう使うか、あるいは最初から使わないかは国民の方で勝手に判断してくれ、という制度です。つまり、情報公開とは自己責任の原則があってはじめて成立

する制度なんです。

日本の場合には逆です。役所は収集した情報はできるだけ公開しない。その代わりに、悪質業者なり悪徳医療機関などを官僚が規制する。こうして国民の健康保持とか国民の利益だとかを官僚が擁護する。国民に被害がないように徹底的に規制を行うわけです。ところが、そのような日本の社会システムが今や大きな制度疲労を起こしている。情報の非公開だけが一人歩きしてしまって、本来規制を最も徹底しなきゃいけないところ、官・民の癒着という部分が緩められてしまっている。あるいは、日本の情報非公開の制度そのものが、一部業者が規制を利用して利益を独占できるような状況を作り上げてしまっているんです。規制緩和を進める必要があるという声はこうしたところから出てきたわけです。

情報は権力である

では、その規制緩和は現実に進みつつあるのでしょうか。

石角 それは進みつつあります。保険業界でもそうですし、あらゆる産業において外資の導入が自由になつたりするなど、規制は非常に緩和さ

れてきています。その半面で情報公開についての掛け声が小さすぎる。役所に限らず、企業も同じです。

たとえば、官官接待の情報公開を県知事や役所に請求しても拒否される。今度は公開を求めて裁判所に訴える。しかし、裁判官にしても元をただせば日本の司法官僚で、彼らも役所の情報はできるだけ公開しない方がいいという考え方でしたから、結局は裁判でも公開命令が出ないということになります。つまり、これまでの日本は情報は非公開、行政は規制するというシステムだったわけです。規制を緩和するのなら情報も公開しなければいけません。

天下りの問題も日本のこういうシステムのなかから出てきたものといえますか？

石角 当然そういうことになります。規制がなければ天下らない。双方は相関関係にあると思います。これは官僚がどういう業界に天下っているかを見れば明らかです。彼らは自分が役人時代に規制していた業界に天下るんです。大蔵省の人間は産産関係などには行かず、やっぱり銀行に行っているわけです。厚生官僚は当然

製薬会社に天下る。ミドリ十字はその典型です。役所の側は規制権限をバックに役人を企業に押しつけ、受け入れる側も、受け入れれば規制の適用において有利に取り計らってもらえるという計算があるから受け入れられる。そういう持ちつ持たれつの関係があるわけです。ですから、規制が緩和されたり撤廃されれば、天下りはなくなると思います。

-----官僚という人種の意識のあり方は、庶民と比べてどうなんでしょう？

石角 開きがありますね。庶民に対しては、物事を教えてやる、自分たちは指導する立場にある、日本国の舵取りをしているのは自分たちであるという意識をみな持っています。特に高級官僚はそうですね。政治家に対してはもうそうです。政治家はわれわれが書いた作文を国会で読んでくれればいいと考えています。官僚の持っている膨大な情報は政治家に対してさえ公開されていません。大臣になったところで、役所の持っている情報をいつでも見られるというものではないんですね。

情報を独占することは権力の源泉です。自分たちだけが知っているという状況があつて初めて権力が成立するのであつて、情報が公開されるようになると官僚には権力がなくなる。だから、そう簡単に情報公開には応じないわけです。

官僚は変わらない？

-----そんな官僚制度にも、日本を経済大国といわれる存在にまで育て上げた功の部分もあると思いますが。

石角 明治政府以来、官僚は殖産興業に日本の国力を傾注するシステムを作り上げてきました。すべての教育制度、すべての労働政策、資金、国富、土地のすべてをそれに振り向けていったのが官僚です。その結果、世界第二位の産業大国になっていったわけです。それは官僚なくしてはできなかった。敗戦によっても壊れなかったのは日本の官僚制度で、マッカーサーもこれだけは温存させた。こうして、明治以来の官僚制度はそのまま現在も残っているわけです。今、その弊害が起きているんです。あらゆるシステムを産業優先に作り上げたことはよかったけれど、そのシステムを今度は方向転換しなきゃいかんとなった時に、システム自体の硬直性が問題になってきているん

です。今まで、官僚は消費者の利益だとか環境保護だとか国際社会の調和などにはまったく見向きもしなかったんです。

今後、消費者、環境、国際社会との調和、この三つが地雷源となつて官僚制度が揺さぶられるでしょう。薬害エイズや0-157などのような問題もまた出てくるでしょう。その時、現在のようない官僚制度では対応できない。現在も明治以来の富国強兵・殖産興業時代の官僚制度がそのまま生き残っているからです。これでは対応できるわけがない。ないものねだりです。

0-157は、まさに新たなウイルスの出現に対してどう対応するか、いわば大きな意味での環境問題です。薬害エイズの問題にしてもそうです。これらの問題は産業の育成とはまったく関係がない。これまでの日本の官僚が興味も持たず、勉強したこともない問題なんです。そのような問題への対応を今の官僚システムに求めるのはまず不可能だと思います。重要なのは、情報公開とそれに対する自己責任において国民が自己防衛するということ意識を持つことです。薬害エイズにしても、非加熱製剤が危ないという情報を厚生省が早い段

階で公表し、血友病の患者さんなどが情報に接していれば自己防衛することもできたわけです。官僚が何かやってくれるだろうという期待を今後も国民が抱き続けるとすれば、これまでのように官僚に飼い馴らされた、官僚にとつてつごうのいい国民に成り下がることになります。

-----国民の方がまず変わる必要があるということですか。

石角 官僚には限界がある、自己防衛のためには官僚には頼れない部分があるという意識を持たないといけません。実は、それは当たり前の話なんです。ところが、日本の国民は今まで官僚に頼りすぎたところがある。国民が変われば、住専の問題にたとえれば、銀行の検査を強化すればいいという従来の路線に乗った議論になってくる。そうではなく、銀行の経営内容をもっとデイスクロースさせ、悪い銀行には預金しないという自己責任の意識が生まされてくれば、国民自身が変わってきたということになる。問題は、デイスクロージャーが進むかどうかということです。

(いしずみかんじ・弁護士)

石角光雨のマルチ・セミナー



第2回
情報開示は進むのか?

情報公開は建前だけ

官僚の体質は簡単には変わらない。むしろ、必要なのは国民の側が変わること。そのためにはディスクロージャーが進まなければならない、というのが前回のお話でした。薬害エイズ問題でも厚生省の情報隠しが問題となりましたが、そもそもディスクロージャーが日本で問題になり始めたのは何がきっかけになっているのでしょうか。

石角 まず、裁判における情報の偏在ということがあります。たとえば消費者が自動車メーカーを欠陥車で訴えるとか、家電メーカーを欠陥商品で訴えたとする。しかし、製品に関するあらゆる情報、つまり設計図

とか製造工程のいろんな図面、それから商品の開発についてどんな議論がなされたかの議事録などはすべて企業側が持っているわけです。そういう情報を入手できなければなかなか損害賠償を勝ち取ることは難しい。裁判でも企業側の情報をなかなか引き出せない。こうした消費者対企業という場における企業の情報隠しというものがまずあります。

もう一つは株主対企業。株主が企業の情報を求めても、公開される情報というのは限られています。有価証券報告書というもののだけ。有価証券報告書に載っているのは企業の持っている情報の一万分の一くらい。実際の企業活動の具体的な内容は有価証券報告書を見ただけではわからない。株主総会も一五分ほどで終わってし

まう。そうすると株主には、これは企業の持ち主ですが、いったい何をどうやってるのか全然わからない。そして最近のいわゆる官官接待の問題。国民対政府の情報偏在。知事が接待交際費をどこにいくら使ったかについて市民が情報公開を求め、知事がそれを拒否、裁判になるという出来事があり、住專の問題もありました。住專に六八〇〇億円を投入するというのが、では住專はどんな状態になっているのかという情報を大蔵省が出さない。薬害エイズ事件に関しても、厚生省が情報隠しをして

いたということで、官による情報の秘匿という問題が大きくクローズアップされてきたわけです。つまり、あらゆるところで情報が取れないのが日本の社会です。日本では、情報が偏在することによって社会的弱者が救済されないことが多いのです。これがアメリカですと、いろんな形で情報が取れるように整備されている。まず情報公開法がある。国家の最高機密を除いては情報公開法によってほとんどの情報が取れる。消費者対企業の局面においても、裁判に打って出る場合、裁判所の強力な情報開示命令というのが企業に出るので、消費者、被害者が企業の内容

を法廷に引き出せる。それどころか、訴訟を起こした場合、たとえば証券取引委員会などが庶民側について裁判所に對して情報開示を行ってくれるという制度もある。株主対企業の関係においては、アメリカの株主に對する情報開示は徹底していますね。今般、民事訴訟法が改正になって、裁判所の情報開示命令が以前よりは出やすくなりましたが、それもごくわずかでですね。アメリカは裁判所が情報開示命令をものすごい広範囲で出せる。命令に違反したら罰則がある。ところが日本ではそういう罰則もない。しかも、公文書に対しては開示命令が出せない。今回の改正でも出せないということになっている。したがって、やはり訴訟の場における情報の偏在は直っていない。

PL法が施行された前後にIR協会というものができましたが、その実態はどうなんでしょうか。

石角 あれは機能してないと思いますね。情報開示していこうというポーズだけで、株主が内部の議事録を見せろとか帳簿を見せろといったって、簡単に見られないことには変わりない。かつてブーン・ピケン

ズ氏が小糸製作所を相手取って帳簿閲覧請求訴訟をやりましたが、帳簿の閲覧など訴訟をやらなければできないんです。しかも延々と何年もやらなきゃならない。株主代表訴訟にも同じ問題がありますよね。訴訟を起こす側は新聞報道くらいの情報は取れますけど、内部の情報は取れない。代表訴訟を新聞情報だけで起こした場合には、勝つか負けるかわからんということで、そういういい加減な訴訟は起こすと裁判所にいわれます。それに、何億という賠償請求訴訟を新聞情報ぐらいいで起こせば何百万の担保をつまなきゃならん。制度はあるけれど、実際の局面では情報が取れないというのが実態ですね。

必要なのは国民の意志

では、今後日本においてディスクロージャーが進む可能性はあるのでしょうか。

石角 国家情報の開示については、情報開示法ができてないから現状と変わらない。民間情報の開示については、民事訴訟法の改正があったけれどごく小幅な改正だからこれも期

待できない。株主が企業に情報開示を求めるのは商法の問題ですが、ここではまだ俎上にも上がっていない。結論を言えば、ほとんど進歩がない。こういう状況を打開するにはやはり国民的な運動が必要で、裁判所の運用をもっと前進させる必要があるでしょう。現行法の範囲内で最大限に情報開示するように、裁判所自身が判例を作っていくかないと。ついこの間までは、医者のカルテもなかなか開示されなかった。判例が積み重なってカルテは取れるようになってきた。しかし、国民運動となると、現実問題として被害者は住民であったり株主であったり消費者であったりするわけだから、運動としてまとまりがないのが実情です。特定の労働組合などが運動を起こすのとは違うという問題があります。リーダーシップを取って運動を推し進める団体がないんです。そういう意味では、僕は悲観的に見えています。

行政改革が今後の政局の最大の焦点になっていますが、行政改革とのからみで情報開示が進展する可能性はどうでしょうか。

石角 情報というのは権力の源泉で

すから、縄張り争いが強いために、郵政省も通産省も大蔵省も情報を出さないです。行政改革である程度省庁が再編成されれば行政の力も弱まるでしょうから、情報はおのずと流れてくるようになると思うんですがね。ただ、これは制度改革ではない。機構改革にすぎませんから、流れが多少違ってくるだけで多くは期待できないと思います。

やはり、二大政党になり、政権政党が時々交代する。政権政党でない野党が政府に対して情報開示を求める。で、政権政党がいずれ野党に下った時に情報隠しといわれるのが困るからこれに応じるというようなシステムにならない限り、情報開示制度というのはなかなか整備されない。今までのような自民党単独政権、あるいは自民党を中心とした連立政権だと、情報開示を求める野党勢力のプレッシャーはまったく弱い。これが二大政党になってくると、シャドーキャビネットができますから、政権政党に対して当然情報開示を求めてくる。早くそうしなければいいですが、二大政党に移行するにはあと一〇年くらいかかるから、二世紀を睨んでの制度改革ということになるんじゃないでしょうか。

法的なディスクロージャー制度が進まないとなると、国民としてはどういう意識を持つことが必要なのでしょう。

石角 闘うことです。知事に対して接待交際費の開示を求めるとか、子供の親が内申書の開示を求めるとか、患者が医者カルテの開示を求めるとか、製造物責任の被害者が企業設計図書などの開示を求め、株主が企業に開示を求めて徹底的に訴訟するとか。闘わなきゃいかん。いつまでたっても開示されない。情報というのは自分で血を流さないと取れないですよ。どこでもそうですよね。探偵社に頼まないと取れないとか、調査会社に頼まないと取れないというのと同じようにね。ディスクロージャーを求める闘いがどんどん積み重なってくれば、今度は制度化される。どこまで闘う人間が増えるかということです。マスコミも記者クラブに安住してないで、自ら取材するという姿勢を持ち続けなければいけません。役所からもらった情報をタイブしてただじゃ何も変わらないです。 (いしずみかんじ・弁護士)

●テーマ・エッセイ

一期一会

二十年の時を経て

千代田国際経営法律事務所代表 石角完爾



アメリカのボストン郊外にあるケンブリッジという街に、ハーバード大学のキャンパスがある。そこにあるロースクール、ハーバード大学法学部を私は二十年前に卒業した。

先週、その卒業二十周年の同窓会に出席するために訪米して驚かされたことがある。この二十年でハーバードロースクールが世界に冠たる最高のロースクールへと発展したことをまざまざと見せつけられたことだ。

それを私は、ロースクールの「国際化」にあると感じた。実際、ハーバードロースクールには、プログラムとしての「インターナショナル・リーグ・スタディーズ」(国際法務研究所)が設けられており、組織だけでなく、大きなビル一つが存在している。これがハーバードロースクールの国際化を一手に引き受けている中核本部である。

ハーバードロースクールの国際化への道は、まず、教授陣の国際化である。アメリカ人に固執せず、ヨーロッパ、中東、アジア、アフリカ、中南米からでも最高の教授陣を迎えている。

二番目は学生の国際化。世界各地から生徒を募集して入学を認める。三番目は研究の国際化で、世界各地の法律について研究をする。

四番目は施設の国際化。コンピュータネットワークおよび書籍の国際化には目を見張るものがある。例えばハーバードロースクールには、日本の大学の法学部よりも日本の法律に関する書籍が揃っているほどだ。

当然、これらすべてを支えていくには財政的な基盤が必要になる。もちろん卒業生の寄付、卒業生が所属する企業の寄付なども充てられているが、それ以外にハーバード大学全体の基金運

営には驚かされる。何十億という基金をウォールストリートやロンドンなど世界の証券市場で積極的に運営し、莫大な利益を生んでいるのである。

私が特筆したいのは、基金運営と国際化は「車の両輪」だということである。アメリカには、人種の坩堝(るつぼ)といわれるような総合的な人種開



出会い

四十余年、人に会うのが仕事の印刷営業一筋に歩いて来た私には、それこそ仕事を通じて多くの人々との出会いがありました。

私にとって、人との出会いは、「袖擦り合うも他生の縁」と一生に一度の出会いで終わるのではなく、「一生の最初の出会い」として二度三度……心からの繋がりを頂ける様に、それこそ「一期一会」を念じて大事に心懸けて来た心算です。お陰様で、多くの方々に知遇を得て、影響を受け、お教えを頂いて参りました。

私の今日あるのも、今日まで多くの「出会い」を頂いた方々の賜物と心から感謝致しております。「一期一会」のテーマを頂いて一生に一度きりの出会い

放政策、どこからでも優秀な人間を受け入れる包容力がある。人を受け入れれば、金もついてくる。そしてそれを上手く運用する。

学術研究をバックアップする制度が整った母校を再訪し、私の在学当時以上に学究に没頭できる後輩たちが羨ましく思えた。

共同印刷専務 中濱 久

で、心に思い浮かぶ人々は、海外で世話になった方や、たまたまゴルフで同じ組でプレーさせて頂いた方々となります。

仕事で旧ソ連体制化のモスクウを訪問した時、二十四日間私の監視も兼ねて行を共にしてくれ、表面は典型的な大国主義官僚だが、実際はスラブ特有の人なつこい親切さをみせ心のこもった世話を頂いた情報省の下級官僚R氏。台北で仕事の打合せを終わる夜二人きりの会食で、祖国台湾の独立を熱く目を見張らせながら語り続けた若い経営者H氏。

ソ連の圧政から解放されたばかりのブラハでチェコスロバキアの将来を青年の如く生き生きと夢を語ってくれた

孫さんが買収する企業の条件としてその分野のナンバーワンであり、連結収益に即貢献すること、というのをあげているが、これは企業買収では当たり前のことだ。赤字企業を買わないというのも、企業買収ではさほど重要なことではない。言葉を変えれば赤字企業でも価格次第ではいい買い物になる。例えば、運送会社が路線免許を獲得するためにある企業を買収するとすれば、損益段階で赤字であっても、路線免許という無形の資産があるから十分に成り立つ。企業買収に長年関わってきた者から言うと、赤字だ、黒字だというのはそれほど意味がないと思う。

連結収益に貢献するという言葉には赤字でないというのと、キャッシュフローですぐに収益に結び付くという意味が込められているのだろう。だとすると、なにも手段としては企業買収でなくてもいいことになる。孫さんがあるインタビュで「円は金利が低いから、ドルベースで企業を買収するんだ」という発言をされていたが、だったら、ドル預金でもいいし、ドル債投資でもいい。企業買収はリスクをおかないドル投資はいくらでもある。

つまるところ、「デジタル情報産業のインフラの事業を買収する」というのが残ってくる。しかしこの条件にしても、あまりにも広すぎる。デジタル

M. Takahashi



化している時代では全てがデジタル情報産業といえる。少なくとも、鉄道とか物流ではないと言っているだけで、ほとんどの分野をカバーしてしまう。こう見てくると、孫さんが買収企業の条件として掲げているものは、あまりに漠然としているような気がする。

なぜ人を派遣しないのか

企業を買収するというのは、人を派遣するのと同義だと思ってい。手も出し、口も出し、足も出す。ところが、孫さんの場合は、買収した経営陣も従業員もそのまま、人を派遣していない。そういう場合には、こんな例がある。自動車メーカーが部品メーカーを買収する時、社長の首はすぐ替えていく。設計段階から共同開発したり納期を厳しくし、買収のメリットを出す。孫さんの場合、そういうことをやっていると話も聞かない。

そうでないとすれば、有価証券投資

企業買収ではなく有価証券投資か？

千代田国際経営 法律事務所代表 石角完爾 Kanji Ishizumi

に近いように思えてくる。いわゆる即断即決型の「華僑的」な思考をバックボーンにした有価証券投資とみれば、非常にスッキリする。

しかし、誤解しないで欲しいが、それがいけないといっているのではない。「M&A・アズ・インベストメント」、すなわち錬金術的企業買収、投資としての企業買収はアメリカでは数多い。企業買収全体の半分くらいがそれだと思ってい。

そうした買収は日本ではなかなか難しい。特に上場企業では不可能だろう。取締役会や株主総会で説明がつかないからだ。

孫さんが行ってきた企業買収が、錬金術的買収なのかどうかは、いま、はつきりと断言することはできない。四一五年経ってみて初めて分かることだ。買収企業を売りに出すかどうか、大きなポイントになる。有価証券投資であるなら、当然最終的に資金を回収しなければならない。

1947年生まれ、80年司法試験、国家公務員上級試験合格。81年京大経卒。通産省、ハーバード大を経て米国の法律事務所勤務。81年千代田国際経営法律事務所設立。企業買収案件を数多く手掛ける。

もうひとつ、孫さんの買収を見ていて気になるのは、のれん代の償却だ。企業買収におけるポイントは、のれん代をどう見るかが非常に大きい。いわゆる無形資産。椅子とか工場の機械とかは誰でも評価できる。無形資産であるのれん代の場合はそうはいかない。

例えば、路線免許を持つ会社を買ったんだら、路線免許から生み出される収益の十年分とか、新築なら、新築の開発に要する人件費、研究開発の実費、新築から生み出される収益の何年分とかを足したりする。のれん代というのは因数分解して、具体的に、個別的にみていかなければならない。

キングストーンの買収では一四〇〇億円がのれん代といわれているが、これだけの金額は国内で過去に例がないだろう。キングストーンの税前利益が95年度で一四八億円。約一〇年分ということになる。これは少し見すぎているような気がする。

それ以上に交渉期間が短かったというの気になる。報道では三カ月となっていたが、これだけの短期間では十分に調べがつかないのが一般的。専門の会計士が帳簿を全部調べ、会議の議事録を見て、キーパーソンからヒアリングして、資産一覧表、特許一覧表などチェックするだけで二、三カ月はかかってしまう。これだけの買収だと一年はかかるのではないか。

(談)

石角完爾のマルチ・セミナー



第3回
行革は人員削減がすべて

中身なき行革論議

国民の政治的関心は行政改革に絞られています。確かに、住専問題や薬害エイズ問題が起きて、そのような問題を再び繰り返さないためにはどうすべきかという反省から行革論議が表面化してきたという事情はあるように思えます。しかし、行革がいわれ始めて半年になろうとしています。行革とはいったい何なのか、橋本内閣が何をやるうとしているのか、国民にはどうも今ひとつはつきりしてきません。むしろ、住専問題や薬害エイズ事件の根本的な原因を真剣に追及することを飛び越して、いきなり行革論議が出てきた感じがあります。問題点もはっきり見

えずに行革だけを唱えるのでは、空中楼阁みたいなもので、本当の問題点は結局は温存されたままという結果になるのではないかと思います。

石角 大蔵省解体論とかいろいろ出ていますが、これはあくまで大蔵省廃止論ではなくて解体論、つまり新しく何を作るかという問題です。よねすると金融検査庁を作るという話になるわけだから、新しい官庁がひとつできるだけのことで、スリムな政府を作るといふ観点からは何の変化もない。国民から見れば逆行というか、現状維持にしかならないと思いますね。

一番重要なのは、やはりニュージーランドがやったように中央省庁

の国家公務員の数を激減させること、これが重要なんです。それさえ行えば、省庁の縦割り行政、あるいは現在の通産省や大蔵省といった名前が今のままでもそれほど問題にはならない。要は行政の非効率をどう変えていくかということです。

たとえば縦割り行政が具体的にどう行われているかといえば、役人がよくやるのは資格・試験制度を作ることです。法律に基づいて情報処理管理者といった資格を与える試験制度を作ると、役所が試験の実施をやるわけにはいかないから民間の団体に行わせる。すると、何々技能者検定協会というのを作るわけです。当然、協会を作ればそこに予算がつき、役所から天下りが入る。協会を監督する監督員が中央省庁に一人、

試験問題を作るのは役人じゃないので、今度は民間の大学教授などに頼まなきゃいけない。すると試験問題作成委員会というのをまた作る。それを監督して取りまとめる役人をまた一人……ということになると、役人の天下り先が一つできて、それを取りまとめる役人が数名は必要になる。いったんこうした試験制度を法律に基づいて作ると、たとえその後永続的に受験者が少なくなり、毎年数百人しか受験しないというような状況になってきてもその予算はずっとついて回るわけです。

検定制度もそうですね。何かを輸出する、あるいは製品を工場から出荷する時に検定制度がある。それも法律を作って、検定のために検定協会を作り、そこには当然また天下りが行き、予算がつく。協会を監督する役人が必要だということ、またまた関連する役人の数がどんどん増え、予算が増えてゆく。

よく考えたら、検定制度も試験制度も現状からみればまったく unnecessary なものが軒並みある。そもそも、そんなものは検定



第二次橋本内閣のスローガンは、「行革政権」

しなくてもいいじゃないか、試験なんてやらなくていいじゃないかというものもある。検定制、試験制度を全面的に廃止あるいは大幅に縮小することによって、一〇〇や二〇〇の協会は廃止されるでしょうし、そのための役人の人員配置なんて一〇〇人二〇〇人の規模でなくなっていくですよ。

役人の数を減らせば、物理的にこういうこともできなくなるわけですね。

石角 役人の数を減らすためには仕事を減らす。仕事を減らすためには役人に任じていたんではダメなわけで、やっぱり外部の行政改革委員会みたいなものが役所の細かい仕事を一つ一つ洗ってね、こういう制度はやめようという形で切り捨てていく必要があります。

もちろん役所は、受験生は当時は四万人もいたけど今は五〇〇人しかない、けれども五〇〇人もあるんだ、と制度の存続を訴えることはあると思う。そんなことをいえば英検の現状と同じで、これはべつに日本の英検でなくてアメリカのTOEFLとかを利用すればいいわけです。

現に民間企業なんかは、社員の英語能力を計る尺度として英検ではなくTOEFLなどに移ってます。それならもう英検はいらない。不要不急の制度は、どこかで見切りをつけて廃止しなきゃいけない。それには、政府とはまったく関係のない第三者機関が提言していくことが必要です。

橋本内閣は行革に取り組むということで民間人からなる行革会議なる諮問機関を作りましたが、あれはどこまで期待できるでしょうか。

石角 あれは精神論だけであって、役所の仕事を減らすためではないですね。もっと細かな、役所が現実に通産省何局何課何係でやっている仕事の内容がどんなものか細かく立ち入って調べて、「これはいらない」というふうの一つ一つチェックしていくという作業をやらなければならぬ。橋本内閣の行革会議のメンバーは忙しい人ばかりじゃないですか。たとえば上智大学の猪口教授に、ある課のある係がなにをやっているかを調べる時間などあるわけがない。

やるにしても事務局がやるわけです。そうしなければ、事務局も役人ですから、ここはいらないなどは提言しない

でしょう。結局は抽象論をぶちあげてそれで終わりです。

行政改革に本当に必要なのは、ある省のある局のある課のある係、係までいくと、係員は一人ないし二人です。そのある係は年俸一〇〇〇万円くらい取ってますかね、で、その仕事の内容を調べて、こんな仕事は廃止すべきであるというような提言をしていくことです。相当に細かい問題なんです。それを、役所の方からいらない仕事をリストアップして審議会に持っていくといっても、何も出てこないですよ。洗いざらいやれば、そんな仕事は山のようにある。政治家もわかってる。

縦割り行政の惨状

橋本内閣がやろうとしている行革の動きは中身がともなっていないということでしょうか。

石角 そう思いますね。今の役所の制度の中では民間に委嘱してもできるものが半分以上でしょう。私の考えでは、中央省庁の役人の数は半減させることができるはずですよ。一億二〇〇〇万くらいの人口の国なら半減してもいい。そこが一番重要なこ

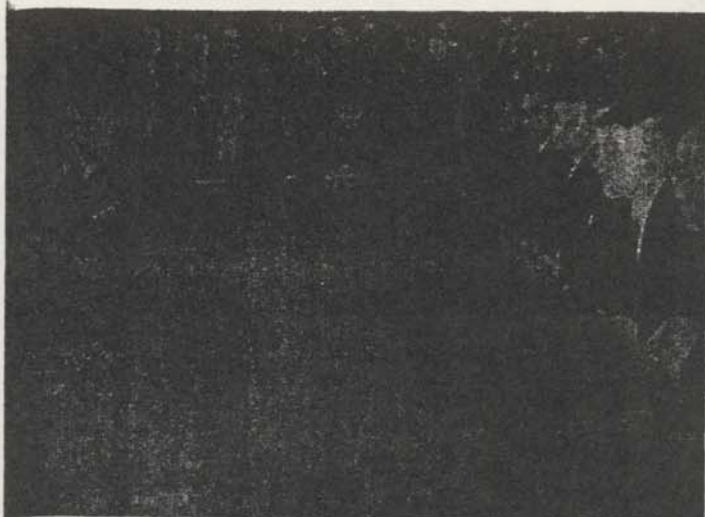
とで、大蔵省を解体して金融検査庁を作ったりするのは現状維持、生き残り策以外の何物でもない。とりあえずこれだけやりましたというごまかしです。大蔵省が形を変えて金融検査庁になるだけで、とても国民の負担を減らすような行政改革じゃない。

やはり、政治家や官僚の本音は現状維持にあるということでしょうか。

石角 そうですね。結局、政治家にとっても、なんとか協会なども最終的にはすべて票に結びついているわけだから、それは手をつけたくないということじゃないですかね。

行革を唱える前に、そのあたりの構造的な問題点が政治家や官僚の側から全然出てこないですね。

石角 そりゃ政治家だって、農林省のある局ある課にどういった検定制や資格制度があるか、こまかく調べている時間もない。古臭いのはいっぱいありますよ。各食品ごととか各農産物、一品目ごとに資格制度や検定制がある感じでしよう。



行革会議のメンバーはみな多忙

けれども、もう多くの検定制도가あまり意味をなさなくなってきた。基準が世界的になってますよね。だから早く古いものは思い切って廃止する必要がある。それをやるだけでもだいぶ違う。車検制度もそうですよね。車検も検定制degの一つですが、あれだけ強硬な政治圧力で車検制度の簡素化がいわれながら、それなかなか簡素化しなかった。民間車検とか。二年に一度がやっと三年に一度になったとか、それくらいでした。

こういうものがいわゆる政治家の利権や省益に結びつくということなんでしようが、政治家の利権はともかく、官僚にとつての省益とは具体的にどういうことなんでしようか。

石角 僕も役人をやってみましたけど、一番困るのは仕事がなくなることなんです。たとえばある部のある課に今一〇人いるとしますと、これが九人になるのが困るんですよ。ましてそれが四人とか五人とかになり、もう課はいらないという話になると、その課の課長としては命を張って抵抗するんじゃないでしょう。か。国のためとかじゃなくて自分の立場、ポストのためにです。

中央官庁には、朝一〇時から出てきて、昼飯をたっぶり二時間くらいとって、四時頃にはもうほとんど仕事がないという人がたくさんいるんですよ。課の数×二はいまの課があったとすると、仕事がない人たちは四〇〇人くらいいます。一つの課に二人はいる。僕の感じではね。

居心地もいいんです。恩給はつくし給料は下がらないし仕事は楽だし。朝来たらゆつくりと新聞を読んで、電話を一日一、二本かけて一日の仕事は終わり。忙しいのは資格・検定試験の一月くらい前だけ。その人たちが暇な時にほかの仕事をしていればいいけど、役所というのは何々部何々課何々係となってますから、他の係の仕事はその係に押しつけるわけにいかないんですよ。民間企業だったら、手が空いているところに回せますが、役所ではそれができないんです。

役人は半分でいい

これがいわゆる縦割り行政の末端の姿なんですか。

石角 縦割りそのものです。まさに縦割りの細胞の一つ一つで、その積み重ねが官庁全体の縦割り行政を形成しているわけです。要するに、一人の公務員はある一つの仕事をするだけに毎日役所に通ってる。暇だから、あるいは時代の流れでその仕事が少ないってききたからといって、他の仕事をやらせることはできない。だから、役所の人員整理をどう進め

るかといえ、仕事そのものをなくすはかない。

つまり、役所にとっては余剰人員なんていないんですよ。みんなそれぞれ仕事を持ってる。ところが、仕事の量が一日一時間で済むようなものであっても、そこに必ず一人の役人がいるわけです。余剰人員を削減せよという形でアプローチすると、役所に余剰人員はいないということになる。余剰仕事があるだけで、それをいかに切るかです。そう考えれば、今の国家公務員、中央省庁の間は半減していい。

行革に官僚が抵抗しているというのわかる気がします。

石角 課長にとってみれば、やり玉にあがった制度を廃止するということは、その課員、もう二〇年以上にわたってそのことをやってきた人を配置転換するということで、これは非常に難しい注文です。だから、ひとつの制度を廃止することにはものすごい抵抗があるんですよ。

橋本内閣が行革に取り組もうとした矢先、厚生官僚の不祥事が次々に露顕してきました。官僚の

意識改革も必要だと思いますが、それ以前に行政機構の構造そのものにも原因があるような気がします。

石角 官僚の汚職は絶対になくならないですよ。今回の厚生省の件で一時は下火になるけれど、また復活するでしょう。それを永遠に繰り返すわけで。一番重要なのは、役所の仕事を減らして、できるだけ情報公開をし、規制権限をなくしていくことです。規制があるから有利に取り計らってもらおうとするやつが忍び寄って金を渡すわけです。聖徳太子の時代から役人の汚職はなくならないですね。

橋本内閣は火タルマになってでも行革をやり遂げるといっているわけですが、国民の目から見ても、行革が本当に進んでいるかどうかを判断する基準はどこに置いておけばいいのでしょうか。

石角 もし橋本内閣が本気なら、橋本内閣の時代に中央省庁、官庁の役人の人員の削減が一〇%はできるわけです。ニュージブランドなんて半減させたんです。省の名前が変わっ

たというようなことに騙されてはいけません。名前と組み合わせを変えただけで、役人の数が減っていないければ何の意味もない。金融検査庁にしたいという東大生が増え、大蔵省にいく人間が減るというだけの話であってね。やる気があれば、橋本内閣は二年のうちに一〇%減らせる。これは歴史に名を残す行政改革です。

たとえば、金融検査庁を第三者機関として設置するという案は無意味でしょうか。

石角 総理府の外庁になるというのではダメでしょうね。民間人を集めても同じです。大蔵省の外局か総理府の外庁かの違いだけであって、独立した委員会とはいえないですね。大蔵省が形を変えて細胞分裂しただけで、行政改革とはいえない。行政改革の要点は人員削減です。民間がやってくるような早期退職者の募集や出向、配置転換などと、募集人員の削減を全部組み合わせるやらないといけないでしょうね。今後五年間の募集を凍結するなどの手を打てば、数は減っていくと思います。

(いしずみかんじ・弁護士)

第一企画株式会社

〒100 東京都千代田区内幸町2-2-3(日比谷国原ビル)

すべては、1から。

国際訴訟、セクハラ、PL法etc.

地球ビジネスの

戦場で生き残る策

千代田国際経営
法律事務所代表 石角 完爾

メーカーの「製造物責任法」はあっても、

「金融商品製造物責任法」に無関心な日本

金融恐慌が金融商品の

PL法を生んだ

いま、投資家は国内の資金運用先
に困っている。定期預金にしても、株
雀の涙ほどの利息しかつかない。株
式市場も低迷している。国債などの
利回りもたいしたことがないという
ので、個人資産が、外貨建ての高利
回りの金融商品に流れている。当然、
これには為替リスクがあるのだが、
このリスクを証券会社が投資家にど
れだけ開示しているのだろうか。新
聞広告などを見る限り、利回りが高
いことが大きく謳ってあって、リス
クについては書いてあってもごく小
さい。かつて、国債先物が導入され
たとき、リスク説明が不十分で訴訟
になったケースが少なくなかった。

これは何も証券会社だけではない。
生命保険でも、ここ二、三年変額保
険が問題になっている。相続税対策

というメリットだけが宣伝されて、
株価が思いどおりにならなかったら
借金だけが残るというリスクを十分
説明していなかったために、全国で
訴訟が相次いだのである。

銀行にしても、為替先物オプション
という金融商品をずいぶん顧客に
売り込んだ。企業が実需にもとづい
て為替予約をするならいいが、投機
としての為替オプションで大損して
いる企業がたくさんある。

PL法（製造物責任法）が日本でも
適用されるようになった。リスク表
示をきちっとしないと、被害が起こ
ったときにメーカーは無過失の賠償



金融商品になぜPL法がないのか

責任を負うことになる。不思議なの
は、金融商品に「金融商品製造物責
任法」とも言うべき法律がないこと
だ。PL法が適用される商品では、
例えば自動車でも数百万円。ところ
が、一千万円、二千万円、場合によ
っては億という買値になる金融商
品についてこうした法律がないとい
うのは、実におかしなことである。

米国ではむしろ逆だ。一九三三年
の金融恐慌の直後に証券取引法が改
正されて、徹底的にリスクを表示さ
せる法律ができた。そして、六〇年
代になって製造物責任の法律が判例
で確立されたのである。日本では、
九五年になって製造物責任の法律が
できたが、金融商品のリスク開示に
ついては徹底的に後れをとることに
なった。

その米国では、金融商品という
日本と違って非常に範囲が広い。ゴ
ルフ場の会員権、リゾートクラブの

会員権、スポーツクラブの会員権な
ども金融商品である。ようするに、
利殖対象になるものはすべて金融商
品ということになっていて、これを
売買するときには、すべてリスクを
開示しないといけないことで、事細か
に開示内容が決められている。

日本の裁判官は、「銀行や証券会社
は一流である」「一流企業に勤めてい
るのは、一流の人間である」「一流の
人間は人を騙さない」、したがって、
株で損をする人間が悪いのだ——と
いう三段論法まがいの論理で、金融
商品で損をした人の訴えを多くの場
合認めてこなかった。リスクの開示
があつての自己責任であるというこ
とを、しっかりと認識すべきである。

いしずみ・かんじ 昭和二十二年生まれ。四
十五年司法試験合格。四十六年京都大学法学部
卒業後、通産省入省。四十八年同省退官。五十
年弁護士登録。ベンシルベニア大学ロースター
証券金融研究所研究員。ニューヨーク市シャ
ーマン・スターリング法律事務所勤務などを経
て五十八年千代田国際経営法律事務所設立。

1月28日号(1997)

七百年後、日本は

地球上から消滅する?

今後、二十一世紀までの数年間、日本の世相で問題になるテーマは「JIS」だろう。「J」は「自己破産」、「I」は「インターネット」、「S」は「シングルマザー」、セクシュアルハラスメント」である。

まず、自己破産だが、これは間違いなく激増するだろう。これまでのようにOLがブランド品に浪費して破綻するというような時代は終わって、不況の中、中高年層が会社から

の増大に結びついてこよう。

昨年の自己破産申請件数は約五万件で史上最高になったといわれたが、世紀末にかけてその件数はもっと増え、金融機関にとって大きな問題となるとともに、日本経済の不況からの脱出の足をかなり引っ張ることになるだろう。

次のインターネットについては、いままら多くの説明は必要ないだろう。インターネット、インターネットを企業は避けて通れないが、これによって年功序列・稟議書重視の日本の会社組織が相当変わってくるのではない

目に見えている。

人口を維持するためには、婚姻しない母親、つまりシングルマザーを社会的に認知する方向にもっていかざるを得ないだろう。海外に目を向けると、出産した女性のうち、フランスでは三人に一人、イギリスでも四人に一人はシングルマザー、北欧諸国になると二人に一人はシングルマザーという国が珍しくないのである。

今後、日本でもシングルマザーを認知していくということになると、社会倫理の問題の裏面を迫られることになる。たとえば、「不倫」などという言葉は、マスコミから消えていかざるを得ないだろう。

地球ビジネスの

戦場で生き残る策

千代田国際経営
法律事務所代表 石角 完爾

リストラではじき出されて、借金を返せなくなったり、配置転換などと思った収入がもらえなくなったりローンの返済ができなくなるといふケースが増えてくるだろう。

これに拍車をかけるのが無人契約機の増加である。いま盛んに宣伝している消費者金融業者ばかりでなく、一般の金融機関までこの無人契約機を設置してきている。さらに、郵便だけでもローンの申し込みができる時代になってきたから、今後、相当な過剰貸し込みが行われるだろう。これが、いずれ自己破産

世紀末の日本社会が

避けて通れない「JIS」とは?

か。

三つ目のシングルマザーとセクハラだが、今後の日本にとって重要なのはシングルマザーである。日本では婚姻せずに子供を産むことを白眼視する傾向が非常に強い。婚姻したカップルから生まれる子供が一・四人といわれる現状では、日本の人口はあと七百年で地球上から消滅する計算になる。そこまで待たなくとも、三百年後に一億人を割り込んで九千万人ぐらいになると、就労人口が減り、国力が衰退して先進工業国から脱落することは

た、百社中百社が大セクハラ訴訟に巻き込まれることは間違いがないというのが現状である。社員旅行を強制するのも、女性社員にお茶くみをさせるのもセクハラの対象になるし、ヌードカレンダーをはることはいうにおよばず、大相撲の写真を職場にはることも御法度である。

それにつけても問題なのは、この二つのSに関するマスコミの報道姿勢で、現状では依然として支配構造擁護の役割しか果たしていないのはどうしたことであろうか。

3月25日号 (1997)

公務員の犯罪に対する

マスコミの対応もおかしい

国家公務員、地方公務員による、不正行為には目に余るものがある。小さな金額で数百万円、大きな金額では億単位の不正支出が行われている。しかも、その不正支出のために領収証や支払い伺いまで偽造しているというからあきれる。こうした不正行為に対して、市民オンブズマンが情報の開示を要求するという動きも見られる。

も刑事処罰を受けたり、解雇されたりするケースがほとんど見受けられないのはなぜか。それとともに不思議に思うのは、こうした公務員の行為をマスコミが不正支出、不正流用と呼んでいることだ。これは、法律家の目から見るとまったくおかしい。民間人の場合は業務上横領と呼ばれる行為が、公務員の場合にはなぜ業務上横領と呼ばれずに不正流用になるのか。マスコミには公務員のこうした行為を業務上横領と呼ぶのに躊躇があったり、あるいはそう呼ばないでほしいと役所から圧力がかけているのかもしれない。そういう

ら告訴しなければならぬにもかかわらず、身内をかばって告訴しないのだとしか考えられない。

翻って、民間企業がなぜ告訴せざるをえないのかを考えてみよう。一つは、告訴しないでいると株主代表訴訟で経営者が逆に訴えられるからである。あるいは、そういうスキヤンダルを握った総会屋が騒ぎ立てることもある。告訴せざるをえないということもある。いずれにしてもさまざまなプレッシャーによって告訴せざるを得ない状況にあるのだ。それに比べて、公務員の場合はこうしたプレッ

国際訴訟、セクハラ、PL法etc.

地球ビジネスの

戦場で生き残る策

千代田国際経営

法律事務所代表 石角 完爾

公務員の不正支出はなぜ、

業務上横領罪に問われないのか

なるだろうか。単位が一桁小さくても、民間企業の場合には、会社が当該社員を解雇したり、場合によっては懲戒解雇されるだろう。しかも、会社の金を使い込んだということでは、業務上横領罪で告訴されて、警察に逮捕されたりする。不正防止のため、あるいは社内に対して示しをつけることによって、第二、第三の不正を防止するという意味、さらには、いうまでもなく刑法という業務上横領罪にあたるからだ。

ところが、公務員の場合は同じことをして

呼び方をするにより、世間の風当たりはずいぶん弱くなっているのではないだろうか。それにしても、なぜ刑事処罰を受けないのだろうか。金額が億単位にのぼれば、民間であれば大事件で、家宅捜索を受けたり、逮捕されたりしているのだが、公務員の場合、ほとんどがそうならないのは実に不思議である。

業務上横領というのは、告訴があつてはじめて捜査に着手できる。つまり、公務員の場合には告訴がないということなのだ。本来なら、告訴しなければならぬにもかかわらず、身内をかばって告訴しないのだとしか考えられない。

シャアがない。それが公務員の場合に告訴がない理由かもしれない。

そこで提案だが、公務員による業務上横領犯罪がきちんと刑事処罰を受けるような状況に持っていくために、市民オンブズマンのような組織、あるいは住民がどしどし告発する必要があるのではないかと思う。もう一点は、損害賠償請求訴訟を起こすことだ。住民がおさめた税金が不正に使われているということは、損害が発生しているわけだから、法律的に簡単なことではないが、賠償請求訴訟を提起する。こういうやり方によって、公務員にもプレッシャーをかけていく必要がある。

さらに、公金の不正流用が行われた場合に、当該公務員に退職金をもって弁済させるという地方自治法および国家公務員法の改正も必要だろう。

シリーズ “世紀末ニッポン”の 経済萬巻

インタビュー・構成：河野 實
写真：岩佐英一郎

日本で生きるために、 日本人を捨てよう！

ニッポン経済が危い——。政治・行政の改革は一向に進まず、そんな姿にあきれた投資家がこの国を見限ったことで「円安ドル高」「株安」が進行している。いま、手を打たないと、将来、国民を待っているのは年金や生命保険金も支払えないほどの社会的なシステム破綻だ。日本を代表する国際弁護士・石角完爾氏が、自らの専門分野を通じて日本人の「生き方」を指摘する。

非法治国家ニッポン

——国際弁護士という立場から、また、弁護士になるまでに日米双方の大学および学校で学ばれ、かつ生活体験のある石角さんに、日本とアメリカがいちばん違うところは、いったいどこなのかをまずお聞きしたいと思います。

石角 その答えは簡単ですよ。アメリカは法治国家であるが、日本は法治国家ではないということです。日本にも法律はありますが、国民のレベルでは互いに法律をなるべく使わない国なんです。

こんなエピソードがあります。アメリカに赴任した日本の駐在員が、郊外の戸建ての住宅で、家族とともに快適な生活を楽しんでいました。ある日、隣家の代理人から、芝生にタンポポを生やしたままにしておいた貴家のために、当家の芝生にその種が飛んできて被害をもたらした。ついでには補償してほしい——という請求書が送られてきた。目を白黒することになる。秋の枯れ葉の季節も同様で、お宅の庭の立木の枯れ葉が飛んできたため、庭師に掃除を毎日させたので、清掃代を払ってほしい、という請求書も舞い込むことになる。

これらの請求は、アメリカの場合、ほとんど認められます。日本にも、これに相当する法律はあります。立木の枝、根生け垣の境界オーバーなどを規制する法律（民法）がある。しかし、住宅街を歩いてみてこんなささいな、庭木や生け垣が隣家の境界を越えていても、互いに何も言わない。これが、日本人の平均的な考え方です。

政治活動や経済活動においても、よほどのことがないと、日本の場合は整備されている法律を使わないのです。

——使わない法律を重箱（たんす）の中にしてしまっていて、いま注目アジアなどに企業進出すると、「この国の法律はなっていないし、ないも同然だ」と文句をつけるのですよね、日本人は。

石角 基本的には日本人はムラ社会に群れて生きていくわけで、群れの中に異質なものが混じってくると排除しようとするのです。その場合も、訴訟沙汰にしないで、社会的なアレックスチャーをかけて解決しようとする。また、優れていたり、力のあるものに対しては黙って耐え、劣っているものや弱いものには、カサにかかって攻めるところがあつて、アジアなどには高圧的な姿勢をとることがあるのですが、国際的には通じない日本人気質が、いま、いたる所で問われているのです。要するに、日本は、市民レベルでは法治国家ではないのです。

国家と国民は対等

——自動車社会でも、日本の場合は、信号のない箇所や信号があつても赤の状態で歩行者が道路を渡ってクルマがはねた場合でも、ほとんどドライバーの責任になりますよね。アメリカなどでは、歩行者の責任を問われるでしょう。

石角 ドライバーが法定速度を守り、適正に走行していて、歩行者が急に信号を無視して飛び出して事故になつても、ドライバーの責任はほとんどないと思います。また、道路の舗装状態が悪く、それによつて事故が起これば、道路管理者が責任を問われます。ドライバーは泣き寝入りはしません。

日本の場合、強いもの（国家、自治体、大企業など）に対して、弱いもの（一般市民、中でも母子家庭や老人など）が訴訟を起こすケースは、非常にマレです。芝信用金庫の男女差別訴訟や、エイズ訴訟などは本来当たり前のことであつて、ニュースになつたり、大騒ぎすることではなく、法の下に黙々とやることなので、国や自治体が国民や市民を法の下の適切に扱わない場合は、ほとんど訴訟をすべきです。交通事故の件数よりも市民訴訟の数のほうが多くなれば、ニュースになどならなくなるでしょう。それでいいんです。

——訴訟国家・アメリカを非難こそすれ、泣き寝入り国家・日本を非難する声は、まだ小さいですが、特殊民族と農耕民族、キリスト教と仏教、西洋思想と東洋思想の違いといったところで、いまだに現実的ではありません。日本は、日本人は、どのようにすればよいのでしょうか。

千代田国際経営法律事務所 代表弁護士

石角完爾

石角 完爾(いしすみ・かんじ)略歴

千代田国際経営法律事務所代表弁護士・弁理士、1947年(昭和22年)京都府生まれ。1970年国家公務員上級職試験及び司法試験に合格、翌71年京都大学法学部卒業通産省入省、74年同省退官。77年米ハーバード大学法学院修士課程卒、78年ペンシルバニア大学法学院証券・金融専門修士課程卒後、ニューヨークのシャーマン・スターリング法律事務所弁護士を経て、81年に千代田国際経営法律事務所を設立。業務内容は会社顧問業務、商事、特許、著作権、民事全般、債権回収など企業法務中心。依頼は海外、国内を問わない。ニューヨーク、ベルリンに海外事務所があるほか世界25都市と中国13都市に提携事務所を持つ。著書は「知の管理術」「国際ビジネス契約入門」「国際企業買収ハンドブック」「製造物責任」のほか多数。わが国を代表する国際弁護士として活躍中。



“世紀末ニッポン”の経営者たち

か？日本と世界のギャップは埋まってきたのでしょうか？

石角 日本がアメリカ型に近づいたか？法はないでしょうね。法律社会においては……思想や文化の面では、東洋、西洋の違いはあつてしかるべきですが、国際社会の共通ルールを法律、条約とするならば、日本人はもつと法律を前面に出して権利主張をしたほうがいい。法治国家とは、人治国家や王治ではない。民主主義の基幹をなす制度なのです。たとえば、国家と国民、東京都と都民、大企業と庶民と、対等にわたり合えるようにしてあるのが法治国家なのです。

もし、法治国家であっても、適正な訴訟裁判を経由しないで、事件、トラブルを解決しようとする、いわゆる裏金を使つたり影響力のある人物に頼るしかなくなる。そういう社会を人治国家、ボス社会といいますが、残念ながら、日本にはこういう前時代的な面が相当色濃く残っているのです。

——しかし、自国のことはタナに上げて、中国やベトナムを人治国家とかワイロ社会といつて、平気でいる人たちがあまりにも多いですね……

石角 本来は日本も同じで、それ以下な人でなければ、最近の大蔵、厚生、通産官僚などの金品・接待漬けなどを見ればわかるように、よその国のことをいえるほど日本は清廉、潔々しい国ではありません。

「天下り」は止まらない

——ところで、石角さんは京大法学部在学中に、国家公務員上級試験及び司法試験に合格するというケタ外れの頭脳

の持ち主で、まず上級試験合格の権利を行使して、通産省に入省しました。しかし、最終的には、国際弁護士になったのですが、この装ましかぎりの好余曲折を説明してください。

石角 通産省は3年で退官しました。最初から弁護士になるつもりで、いつ辞めるかのタイミングだけでした。早く辞めるか50歳ぐらいで辞めるかを考えていたが、結局前者をとったのです。

——石角さんの先輩の堀田一さんは40代で辞めて作家になりましたね。

石角 あの方は最初から作家活動をしていて、言ってみればその合間に官僚として大きな仕事をして存在感を出していたのです。

——大阪万国博覧会と、沖縄海洋博覧会のことですね。

石角 役所は、出陣しないだけではクビになりませんから、堀田さんのように事務職ではない人は自分のスケジュールで仕事をしていたのです。作家活動の合間に、万博と海洋博というビッグプロジェクトを成し遂げたのです。

——話してもとりますが、弁護士になろうと考えたきっかけは何だったのですか？

石角 あこのころの上級職官は定年が50歳ぐらいで、どつちみち第二の人生を歩まざるを得なかったのです。天下りを考える人のほうが主流でしたが、私は最初から天下りをしない道を選んで、司法試験にも挑戦して合格していましたから、その時点で退官したら弁護士になろうと人生設計していたのです。

官僚になろうとしたのは、経済関係のことをしたかったからです。大蔵省でもよ

かったのですが、規制官庁よりも創造性のある通産省を選んだのです。新しい産業の育成とか、当時は育成よりも、公害問題の解決が先で、環境庁の設置の準備に取りかかっていた時期でした。

——アメリカのハーバード大に留学したのは、弁護士になるならば、最初から国際弁護士になるのだという信念があつたからですか？

石角 それはありましたが、留学の動機は別のところにあつたのです。通産省には人事院留学制度というのがあつて、アメリカを希望したのですが、競争が激しいというので、私はフランス語でフランス留学の試験を受けました。合格はしたのですが、2番目の成績で補欠になってしまい、そこで退官を決定して、司法修習が終わってから自費でハーバード大学ロー・スクールに入学したという経緯なんです。

日本法曹界の問題点

——ロー・スクールを卒業してから、まずニューヨークの法律事務所勤務したのですよね。

石角 最初に法治国家を象徴する都市でもあるニューヨークに1年間勤務しましたが、その法律事務所はアメリカ人屈指のところで、事務所には600人ぐらゐの弁護士がおりました。全米に10カ所ぐらゐのブランチ（支店）を持っていました。

——600人もですか？

石角 それでも、全米で4、5番目のもので、いちばん大きな法律事務所は、当時でも1000人以上の弁護士を抱えていたと思いますよ。日本などとは比べ

のにならない規模になってアメリカのビッグ3を中産業の全売上高よりも全売り上げ総売上高の方が多量に稼働するというのは、アメリカの産業に匹敵するほどの巨大なものです。

——ひょっとしたら、日本の自動車の従業員数よりも、全業の従業員数よりも、全業のほうが多いのではないのでしょうか？

石角 全米には約10万人の弁護士がいて、アメリカの法律事務所は、事務所に入る弁護士以外に、事務員を入れると400万人ぐらゐになるでしょうから、全米の自動車の従業員数よりも多いですね。

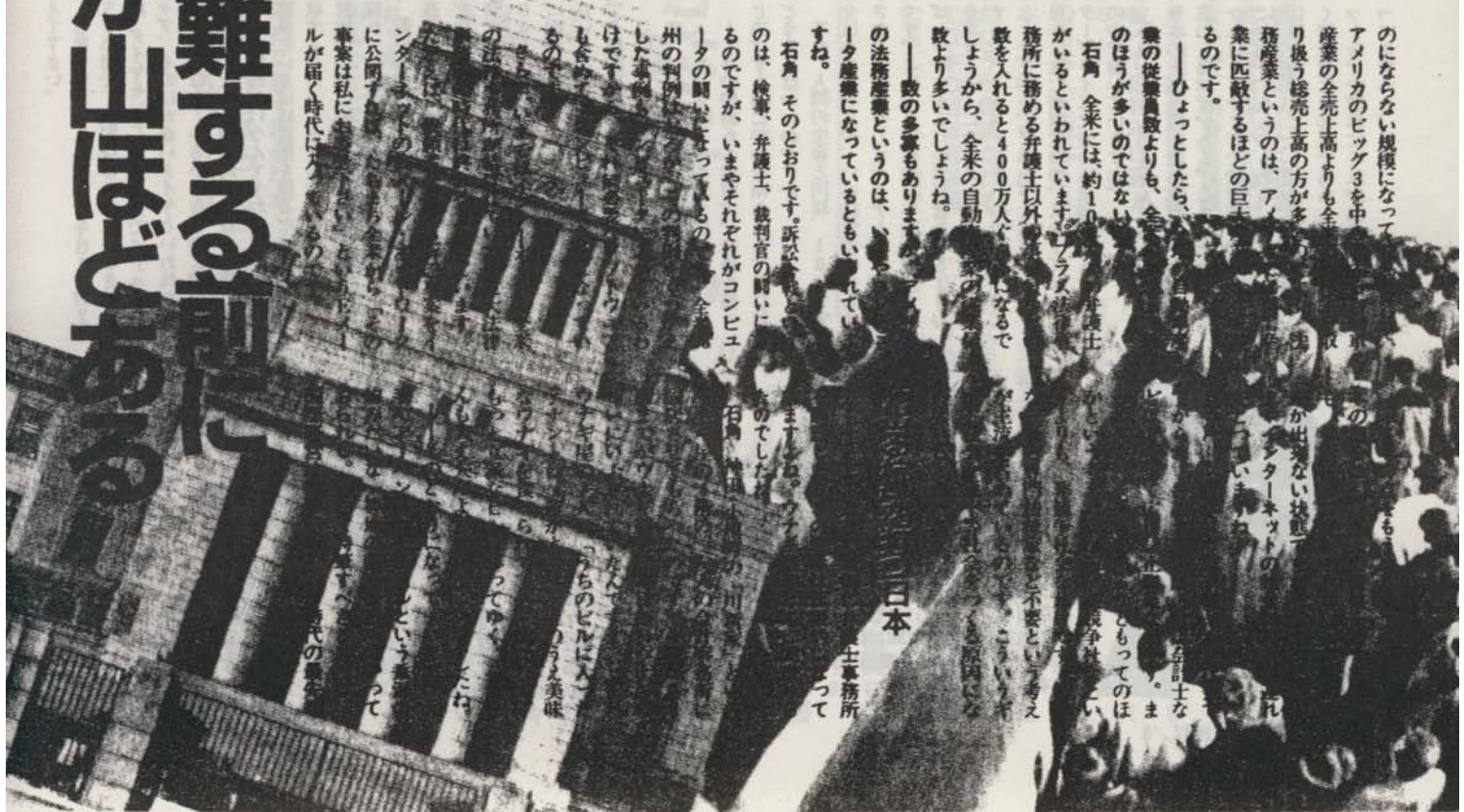
——数の多量もありますが、日本の法務産業というのは、いかに一タ産業になつていともいわれていますね。

石角 そのとおりです。訴訟費用の検事、弁護士、裁判官の関与するのですが、いまやそれがコンピュータの関与するものも少なくありません。

——日本の法曹界は、アメリカの法曹界と比べて、いかに一タ産業になつていともいわれていますね。

石角 アメリカの法曹界は、アメリカの法曹界と比べて、いかに一タ産業になつていともいわれていますね。

「訴訟国家」アメリカを非難する前に我われにはやめるべきことが二つある





■M&A(Merger & Acquisition)■

企業の合併と買収。欧米生まれの経営手段である。わが国では、この分野も行政主導で、八幡製鉄と富士製鉄は通産省主導によって新日本製鉄となり、第一銀行と勧業銀行は大蔵省主導で第一勧業銀行となった。しかし、この欧年でM&Aビジネスが日本にも上陸。昨年、トヨタホームと朝日ソーラーが朝日ソーラーホームを設立し話題を呼んだ。資本形成を含む業務提携、合併企業設立も広範のM&Aの範囲に入る。

をいく分野の弁護士でありながら、石角さんをいく權威的でなく、元通産官僚という異いもまったくなく。ご自分でご自分をどういう人間だと思つていますか？

石角 官僚になつても官僚で一生を終えようとは最初から思つていませんでしたし、アメリカに学び、アメリカでこの仕事を始めましたから、日本の伝統的な弁護士の立ち居振る舞いは、最初から捨てていましたね。

アメリカでは、ニューヨークのウォール・ストリートと、ロス郊外のハリウッド型の弁護士とに大別されるのですが、前者は伝統的、保守的な弁護士で、服装も黒系統に白いワイシャツを身につけている。後者はジョーズにジョギング・シューズをはいて、ウォークマンで流行りのポップスを聞きながら出勤してくるようなタイプ。それほど極端ではありませんが、私の場合は後者の部類にはいるのでしょうか。仕事は厳しく、単に出来るか否かを示すのではなく、こうすれば出来て、

出来ない場合には、ここがネックになる
——というようなコンサルティングが
来ない、時代遅れになるということ
を自覚していますか？

——そうおっしゃって、日本では目
立ちすぎるとムラ社会から遠放されかね
ませんから、兼ね合いが難しい。

石角 日本は許容範囲が狭いから、目
立つと、すぐポストイットを貼られてし
まいます。

——ポストイットといえばカッコイイ
ですが、要するに「扎つき」です。

石角 事務用品のポストイットならすく
にはがれますが、人物が扎つきになると
一生はがれませんか？

——石角さんはM&A（企業の買収と
合併）をやっておられますが、M&Aか
らみた日米の企業風土、経営感覚の違い
を教えてください。

石角 アメリカのM&Aは経営手法とし
て確立しているのですが、日本の場合
は、まだ確立していない。M&Aは、儲

かるか否か、株主のためになるか否か、買収する企業に有能な人材がいるか否かなどで判断しますが、日本の場合には、救済型を除けば、目的がはっきりしておらず、ブームの中で追随するものが多い。だから、日本企業が買収したアメリカの会社でうまくいっているところは、ほとんどない。これも、ムラ社会の伝統が弊害になっているので、個人も会社も自立していないのです。

とくに、日本のバブル期にアメリカ企業を買収したものは、すべて高値づかみをさせられて、すべて失敗しましたね。ソニーが映画会社を買えば、松下電器もという具合に、日本の場合、こういう局面でも群れたり追随したりするんですよ。

日本の買収を持て

——失敗例ばかりでは本誌の若い読者に失望を与えますので、将来お金をためて、小さくても「良い会社」を買いたいというようなM&Aの可能性、利点も教

“守りの勇氣”を持って

えて下さい。

石角 ナポレオン戦争から今日まで約250年間で、人間は金(ゴールド)をはじめてダイヤモンド、オランダではチューリップ、そのほか赤いダイヤといわれた小豆や穀物など、いろいろなものに投資してきましたが、継続的に今日までに残っているのは株だけですね。M&Aとは簡単にいえば経営権を握るだけの株を買収することこのことです。25%でも経営権の一部は握れるし、34%では大半を握れ、51%で全部を握れるわけです。

若い人たちに、まず35歳までに1000万円貯めなさいといいたい。それを日本だけでなく、世界の成長企業に分散投資する。36歳から、毎年新規にたつた200万円を同様投資する。安全のために投資信託会社の6%以上の保証ものでいい。これを65歳まで継続すれば、それで2億円になるのです。

このやり方はすでにノウハウ化されていて、30年間で20倍の投資効果をキヤッ

——最後に、若い人たちへの人生へのアドバイスをお願いします。

石角 興味のある対象に集中して、トコトン勉強することですね。そして視野を広く、時代感覚を身につけ、追い風に乘ること。つまらないことに対しては、大多数がやついても自分は手を出さない。守りの勇氣を持つこと。そして、好きなこと、興味のあることには、勇氣をもつて挑戦することかな。

——おもしろいお話をありがとうございます。

——お終いと訂正)

四角 (17年1月号) 本コーナーの顧問藤田氏はスティーヴン・ギブス会長の誤りでした。関係各位にご迷惑をおかけいたしましたことをお詫びするとともに、ここに訂正いたします。

出版した「経年」に企業家、企業家になった社会主義者。



河野寛 (こうの・まこと)

1941年大坂生まれ。中央大学商学部在学中に出版した「愛と死をみつめて」がベストセラーとなる。雑誌「経済界」編集長を経て出版局長、副社長を歴任。90年に「マコ インターナショナル」を設立、国内外にて企業経営コンサルタントを行うかたわら、フリーランスのジャーナリストとしても活躍中。著書は「いま、企業は何をすべきか」(大和出版)、「誰も書かなかった素顔のベトナム」(同友館)など多数。「21世紀100社会議」主宰、「アジア経済人懇話会」理事ほかの要職にある。日本ペンクラブ会員。

4月8日号 (1997)

だが、このままでは

日本の金融機関は危ない

ビッグバンもいままの感がする。というのは、日本人は海外に出かけ、海外で証券や株式を購入したり、駐在員が海外の銀行口座を開いたまま帰国する、ということはすでに現実に行われており、それを後追いするように外為法が改正されるなど、事実行為を追認しているに過ぎないからである。

ただ、このビッグバンは、はつきりとした国際競争時代に突入することを、金融企業に

国際訴訟、セクハラ、PL法etc.

地球ビジネスの

戦場で生き残る策

千代田国際経営 法律事務所代表 石角 完爾

対して位置づけた。

日本の証券会社の手数料は高い、有価証券取引税がかかる、定期預金でも一%に満たない利率の日本より、海外の預金口座は高金利だ。

ということになれば、ビッグバンにより、日本の個人資産が有利な金融商品求めて海外に流れていく可能性があり、それは大きな問題になる。その場合、日本人はどのような保護を受けられるのか。

日本国内ならば、金融商品を購入して損害を受けた場合、たとえば変額保険訴訟を起こしても勝ち目はほとんどないが、消費者保護の思想が徹底したアメリカで、証券会社を通して株を購入し、損害を被って裁判所に訴えれば、勝訴判決も多くある。

このようなことが多くの日本人に理解され、国際的な訴訟を起こす日本人が増加すれば、アメリカで訴訟を起こしたほうが保護されるという動きになり、翻って日本の消費者保護の思想に大きな変革をもたらしてくれるのではないだろうか。

遅すぎた春、

ビッグバンがもたらすもの

これがまず、ビッグバンのもたらす良い面である。

だが一方で、このような動きは資産の海外逃避から相続税の有名無実化へ、そしてさらには消費税の増加へとつながってくる。税金には、存命中に支払う所得税と死亡したときに支払う相続税がある(ここでは消費税はちよつと置いておこう)。

所得税は毎年発生する所得に課す税金だから、支払い者をチェックしていれば隠すことはむずかしい。だが、相続税はあれだけあつ

た所得をどこに使ったんだ、おかしい、といわれてもならないものはない——こういった状況が、ビッグバンによって生じるのだ。

つまり、国内で所得を生じ、海外に移転させ、または海外の不動産や金融商品を購入して、そのまま海外においておく。

すると相続税は日本に不動産を持った人が亡くなった場合にのみ限られ、国にとって相続税による収入が減る。この減少分をいったいどうするかというと、消費税でまかなわれることになるのである。

日本人の個人の金融資産は、ある機関によれば千三百兆円にのぼるといえるが、これらが海外に出ていくならば、国は、消費税を上げるしか、収入の道はないのだ。

こうならないためには、正確な情報開示、魅力ある商品開発を日本の金融機関は努力するべきである。

残念ながら、商品開発力とリスク回避の程度は、アメリカやヨーロッパのほうが、遙かに進んでいる。

今期の配当がゼロだった日本の生命保険会社は、加入者は割り増し配当なんてまったく期待できない。それに対し、アメリカは六、七%と高い利率で運営し、情報開示も積極的に精確に行う。

国際競争にさらされていくビッグバン後の時代、まずは消費者が日本から流出しないよう、魅力ある商品の開発力が求められている。

企業は何を恐れる

——味の素、野村証券と立て続けに総会屋に対する企業の利益供与が明るみに出ましたが、そもそも日本の企業はいったい何を恐れて総会屋に金を渡すのでしょうか。

石角 日本の企業経営者にとって、株主総会は年に一回緊張する行事なんだな。だけど、本来主総会を開催することに對して嫌なものは何もないはずだ。

日本の株式会社の経営についての意思決定の構造は、商法上は株主総会が最高意思決定機関で、取締役会は株主総会の委託を受けて存在することになっている。その取締役会の議長が社長ということになっている

第1回 企業は総会屋をなぜ恐がる

んですね。だから、株主総会というのは、取締役会に対して会社経営の方針や今までの会社経営についての質問がなされる場所である。商法上はそうなる。

株主総会の意思決定は多数決なんです。日本の大企業のように株主が何千、何万人にも分散した場合にそれがどのようになされるかというと、株主総会に何万人もの株主が出てくるわけではないわけで、大半の株主は委任状を提出する形で株主総会に出席する。つまり、委任状で議案についての賛否を行うという形になっているんですね。この委任状を出すのが会社の社長なんです。

ですから、会社の社長が委任状を一人で全部握り、議長として株主総会に出る。委任状で議案に反対する

株主はほとんどいない。だから恐れることはないはずなんだ。これはなぜかという、多くの企業は金融機関や関連会社、取引先との株式の持ち合いをしていて、それらが大半の株を持っていて、だから、委任状に反対を書いてくるというのはありえないんです。そんなことをしたらお互い反対するということになりま

すから。持ち合い株主は委任状に全部賛成を書いてくる。

つまり、株主総会が開かれる前に委任状が集まっていて、すでに賛成投票で多数決が得られている状況になっている。だったら株主総会なんか開く必要はないという状態になっているんだけれど、法律上で開催を要求されている。

ところが、この中に、委任状は出さない、株主総会には身をもって出席するという株主がいるわけです。出席する株主には二種類あって、個人株主と総会屋。この二種類が出席する。個人株主は、まあ行ってみよ

うかというぐらいの人たちだから、総会場では発言はしない。総会場で発言するのは総会屋だけです、日本では。

そこで問題は、なぜ企業の経営者が株主総会を恐れるのかということ

です。質問があれば、議長は社長でもあるから答えなきゃいけない。商法で説明義務というものがあるから答えなければいけないんですが、重箱の隅をつつくような質問や、社長の知らないような事実について質問されたり、あるいは今までの企業経営の恥部だとか、スキャンダラスなネタをつかまれて質問されるといことが起こり得る。こういう事態に総会場で直面させられるのは、社長としてこれほど嫌なことではない。

それでなくても、株主総会では、前二列前三列には従業員株主が配置されている。つまり、従業員に株を持たせて、議事進行に「異議なし」とか「賛成」とかという声を張り上げさせるために、会社側のいわば総会屋というか、総会屋に對抗して議事進行させるために前列に三〇人くらいの従業員が総会場に臨んでいる。そういう従業員の前で、社長が赤恥をかく場面が総会屋によって引き起こされるわけです。「社長！こんなことも知らないのか」と総会屋に質問される。それがいやなんです。まずメンツを失いたくないし、従業員ですら知らないようなスキャンダルを暴露されるのもいやだ。

そこで、このいやなものをどう

やって乗り切るのか。変な質問をする総会屋に変な質問をしないでくれ
と、あらかじめ頼むわけです。
そこで利益供与。頼む以上はキャッ
シュを出す。菓子折りでものを頼め
るような世界じゃないわけです。ど
この世界だってそうですね。社長の
意を受けて総会担当の総務課長なり
総務部長なりがやることもありま
す。工賃を捻出してキャッシュで
支払うということになるわけです。

だから、総会屋が存在するのは、
すでに委任状の多数決で会社の思
通りの決議がなされる状況があり
ながら、企業の社長が総会での質問を

恐れるあまり総会屋に資金を提供す
るからです。いやな質問はされたく
ないという、企業経営者の特殊な精
神構造が原因になっている。

逆にいえば、総会でどんな質問を
されてもいいということになれば、
殴りかかるわけじゃないんだから、
暴力を振るえばその場で逮捕され
るわけですからね、何も怖いものはな
くなる。もう委任状が集まってるん
だから。それから、企業の経営者が
三時間でも四時間でもやるんだと決
意さえすれば利益供与はなくなるし、
総会屋も存在しなくなる。あの会社
の社長は三時間でも四時間でも、二
日間でも株主総会をやる社長だとい
うことがわかれば、総会屋もそんな
会社に行きたくありませんよ。変な質問を
したりはしませんよ。ところが、味
の素みたいなところには群がって
くるわけです。社長の決意しだいです。

実質審議はわずか5分

——そんな、総会屋に弱い企業の
特徴のようなものはあるんでしょ
うか。

石角 総会屋がくっついてるのは
だいたい流通、食品が中心なんです。
これはオーナー経営者型企業なん
ですね。比較的、〇〇家という一族か

ら社長が輩出されている。そして、
消費者のイメージが非常に大切な製
品が多い、というところは総会屋が
狙いやすいですね。オーナー企業の
経営者というのは、普段はいばって
いるけれども、名家の出ゆえに精神
的にもろい面がある。株主総会なん
かでも、堂々と三時間でも四時間
もやるというタフネスじゃない。ス
キャンダルに弱いんですね、消費者イ
メージが重要だから。これは今に始
まったことじゃない。将来もこれは
なくならない。今まで総会で利益供
与事件で摘発を受けたのは、そうい
う業界が多いんじゃないですか。
メーカーなどはあまりないですね。

——株主総会が形骸化していると
いわれて久しいですが、あっても
なくてもいいような株主総会の現
状については。

石角 さきほどもいったように、企
業経営者の側に、どんな質問を受け
ても三時間でも四時間でもやるんだ
という決意があれば株主総会は形骸
化しないわけです。ところが、今の
株主総会では、個人の株主が質問し
ようとしても、従業員株主が「議事
進行」と大きな声を張り上げて個人

株主の質問をさえぎる。一部の総会
屋だけが質問するような株主総会だ
と、個人株主が普通の質問をしよう
としてもできる状況じゃない。だか
ら形骸化しているわけで、本来の株
主総会に立ち返るためには、企業経
営者が総会屋を恐れないという方向
に戻らなきゃならぬ。

問題は、一部の弁護士が総会屋に
対抗するために議長が強力な議事進
行をすればいいというような指導を
しているために、総会屋も個人株主
も一律に議長の強力な議事進行の対
象となって、質問すらできない株主
総会になっていることです。たとえ
ば、一般株主が何かわけのわからない
質問をした場合、議題に関係ない
ということと議長がさえぎる。個人
の株主が慣れないから前置きが
長かったりすると、発言時間超過と
いつてさえぎるとか、そういうこと
をやるわけです。

総会屋に対してはそういうやり方
をしてもいいけれど、総会屋と個人
株主を同一視するような企業風土と
いうのができていて、強権的な議事
進行が一般化してしまってる。質問
しようとしても、従業員株主が「異
議なし」というようなことを一斉に
いうから、声がかき消されてしまう。



総会屋担当部長の存在で、味の素では
シャンシャン総会が続いていた。

一般的にそういうことになってるから、一五分ですべて終わっちゃう。株主総会は、本来なら最低三時間はかけて企業経営者と株主との意見交換と対話をやるべき。一五分以上かかる株主総会を強いられる総会担当者、総務部は失格だというような一般認識が一部上場企業の間で広まっているんです。

一五分というのは、議長報告もいれて一五分だから、実質審議は五分もないわけです。「これから株主総会を始めます。本日出席の株主総数は何名で、決議に必要なところ、委任状も含めて何名が出席しているから……」と前置きがあって、議長の開会宣言から営業報告。読み上げる時間が一〇分くらいある。それで審議に移って、「賛成の方」というでしょ、すると従業員株主が「異議なし」というから、「はい、異議なし」と認め次の議題に移ります」と。で、次の議案を読み上げるわけです。それですぐ終わりますから、実質五分くらい。まさに形骸化そのものです。

公開討論は最も不得意

——それにしても、いったい経営者はなぜ総会屋の質問を恐れるのか、不思議ですね。

石角 大臣になってもらなさい。

通産省や労働省でもいい、局長になってもらなさい。国会に呼び出されて、朝から晩まで質問攻めにあつて答弁しなきゃならない。それでもみなさんやってるんですよ。早稲田だとが東大だとか出た人間なんだから、株主総会で三時間くらいの質問を受けて立つくらいなんでもないじゃないですか。同じ東大を出た通産省の人間が局長になったらね、国会の委員会で朝の一時から夕方五時くらいまで質問攻めですよ。しかも、その質問たるや緊張の連続で

す。それでもやっぱり延々と答えてるわけです。総会だったら一日でしよ。国会の委員会の質問なんて三月四月、毎日のように呼び出されることだってあるんです。しかもテレビまで入っている。

それを考えれば、株主総会三時間くらいなんでもない。何をそんな恐れるのか。恐れなければ総会屋だっていなくなるんです。不思議でしょうがない。変なこといわれたって堂々と説明すればいいわけでしょう。もともと企業の経営なんて隠すこと

はないはずでね。みんな一生懸命やってんだから、赤字になったって堂々とその原因を説明すればいい。スキャンダルだっていいじゃないの。社長の個人的なこといわれたって、私はそれで企業経営に手抜きしてるわけじゃございませんといえればいい。別に隠すことは何もない。味の素だって高島屋だって何もないと思えますよ。なのに、なんかいやがるんですよ。

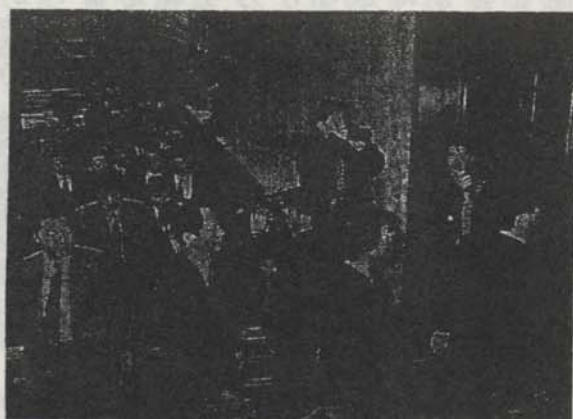
社長という人たちは、公の場で質問攻めになるのに慣れてない人たちだと思ふ。公の場所で答えて詰まったり、知らないことがあったりすることを平気だと思わない精神構造を持つ人たちがばかりだと思うんです。

だけど、大臣なんてみてもらなさい。「この問題は重要だから局長に答えさせる」なんて平気でやるんです。つまり、自分は知らないんだね。知らなくても平気です。そういうことをやるわけですよ。社長もそうやればいい。「私は知らないから担当の役員に答えさせる」とやればいいんだ。それを、「社長が知らないとはなにごとだ」と総会屋がいうもんだから、汗水たらして緊張するわけです。そんなものを恐れることは何もないんです。

社長になるには、その会社に入つてサラリーマンの階段を昇り詰めていくわけですね。その多くは根回しで会社の権力構造を昇り詰めていく。そういう人たちはディベートができない。公開討論ということに關しては最も不得意なんです。根回しは夜宴席で酒飲みながらやる。だから、彼らは公開討論とは最も遠いことをやってきた人たちなんです。そういう人が社長になるから株主総会を恐れる。

ところが、イギリスとかアメリカとか、日本でも中央官庁に入った人たちは公開討論の訓練を受けちゃってるから平気なんです。企業経営者というのは、ディベートの訓練を

野村証券の利益供与発覚は、問題の根の深さをより印象づけた



受けて、株主総会で何の質問されようが、記者会見で質問受けようが平気だ、というような訓練を受ける必要があると思いますね。そうすれば株主総会を恐れる必要はないし、総会屋にしたって、あの経営者に質問したって全然効果ないよということになれば最初からやらないでしょう。株主総会を一五分で終わらせる必要もない。

トップが「おれはどんな質問が出たって平気だよ。だから君たち総務部は総会屋対策なんてやらなくていい」という意思決定をすればいいんです。ところが、総務部の連中は社長の顔色を見えますから、阿吽の呼吸で、社長に恥かしちゃいけない

ということとで総会屋に金を渡しちゃうわけですよ。公開討論の訓練を受けていない人が、株主総会で変な質問をされるのを恐れる、そんな思いをさせてはいけないと部下が思っていて利益を供与する。要するに単純なことなんです。

米国では公開討論のプロ

たとえば、アメリカなどでの株主総会の現状、大企業の社長の対応ぶりはいかかでしょうか。

石角 アメリカではこんなことはいです。公開討論ができる人が社長になるんだから。クライスラーの前の社長のアイアコッカなんて、公開討論のプロですよ。むしろ、それで社長になったみたいなものですから。アイアコッカの公開討論とか、何千人を前にしてやるスピーチなんて、アメリカのスピーチの中でも模範となるような素晴らしいものなんです。アイアコッカの本を読んでも、「おれが社長になったのはディベート術が得意だったからだ」と自伝でも書いてます。つまり、一〇〇人二〇〇人を前にして

しゃべることの技術でのし上がってきたんです。日本の経営者はそうじゃなくて、夜の宴席で酒を酌み交わしながら根回しすることによってのし上がっていった人たち。だから人種が全然違うんです。それを変えなきゃです。公開ディベートをもっとやるべき。

日本の株主総会とアメリカの株主総会を比較すると……。

石角 アメリカには総会屋なんていない。株主総会に出席するのはすべて一般株主です。活発な質問が出て、それに社長がきばきと答えます。決して従業員株主が「異議なし」なんてやらないです。

総会屋は別にして、株主の権利意識などは日本もアメリカも同じだと思います。だけど、日本では総会屋がいるために総会が形骸化していると思うんです。総会屋の存在を許したのは、企業経営者が公の場で質問されるのを恐れるという精神風土にあるわけです。

企業同士が互いに株を持ち合っているということは関係ないですか。

石角 あんまり関係ない。株を持ち合っている方がいいが、だいたい委任状で過半数は集まるんです。だけど、株主総会の場にわざわざ来て質問したいという個人株主はどんな会社でも一〇名や二〇名はいるんですよ。そういう人たちに質問をさせればいいんです。そういう株主をもっと大切にすべきだと思うんです。わざわざ総会場に足を運んで出てくる、自分の持っている株の会社についてもっと聞きたいという株主がいることは非常にありがたい話ですから。

そんな株主のためにも、社長がきちんと話を聞くような株主総会になさなきゃいけない。そのためには、企業の経営者が公の場で質問されるという恐れを断ち切って、どんなマラソン総会でもやりますよというふうな気持ちに切り換えることです。それがまず第一だね。そうすれば総会屋は存在意義がなくなるわけだから。そうすると、一般株主が質問しやすくなる、株主総会が形骸化しない。やっぱり一番最初に必要なのは、公開の場で質問されることを怖がらないという意識改革をすることじゃないですか。強権的議事進行に頼るなんて本末転倒だよ。

(いしずみかんじ・弁護士)



日本の社長たちは公開討論が大の苦手!

〈特集〇コーポレート・ガバナンス〉

株主権をどう行使するか ——株主と経営者の健全な役割

いしずみ かんじ
石角 完爾 (千代田国際経営法律事務所 弁護士)

「会社は誰のものか」という企業のコーポレート・ガバナンスを考える際の基本前提から考えてみよう。これには異なる立場に立てば違った視点を提供することになるだろう。企業にリターン、リスクともに関わるプレーヤーは株主、債権者、経営者(取締役)、従業員、政府当局、消費者…、数え上げたらきりはない。しかし、ことに株式会社制度の下で法的に所有と経営を考える場合、その中心的プレイヤーはおのずと株主と経営者に向けられる。一般的に、株式会社制度では出資者たる株主が会社の所有者であることが常にいわれてきた。しかし、現代日本の株式会社の所有と経営の実態をみる限り、必ずしもそうとはいえない状況にある。昨今の異常ともいえる株主総会の集中開催にしても、株主の発言権や要求がなかなか通らないのである。約6年前の小糸製作所/ビケンズ問題に株主の立場で関わった石角弁護士は、所有と経営の関係について原点に回帰し再検討した上で、日本の株式会社制度の問題点を明らかにしていく。さらにその上で、株主と経営者(取締役)とのチェック&バランスを計り、健全な株式会社制度を築いていくにはどうしたらよいか、新たな提案を展開していく。

1. 土地所有者と賃借人

企業のコーポレート・ガバナンスについて、今回は株主の視点で、株主権行使と今後の経営監査の役割について報告する。私自身、弁護士の傍ら数社の社外監査役を兼任するが、弁護士の役割をまず述べておく。

弁護士は主義主張を持つか否かという大命題に直面するが、職務上依頼主のシナリオ通りに振る舞うことが要求される。したがって、依頼主により主張が相矛盾することも起こりうるが、今回は株主(投資家)の立場でみていく。

3年前に社外監査役制度が導入されたが、そ

の2、3年前に小糸製作所に対する株主権行使に関して、ビケンズ氏の代理人を担当した経験を絡めて、社外監査役制度を包括するコーポレート・ガバナンスについて論じてみよう(ビケンズ問題)。まず昨今の株主総会の問題点を考えてみる。総会の集中開催により複数兼任する社外監査役は、総会に欠席する可能性が高い。一社のみの社外監査役では問題ないが、集中開催が社外監査役制度の機能マヒに陥らせる原因や、欠席する社外監査役が適任か否かの問題がある。

コーポレート・ガバナンスは、法律上、土地所有者と賃借人の関係に類似する。異論はある

本稿は、平成8年7月3日の経営研究所・経営監査研究会(場所:学会館)での報告を濱田弘樹(横浜市立大学大学院)が記録し、本誌掲載のために報告者の加筆・訂正を経て、経営研究所が整理したものである。文責は経営研究所に、著作権は報告者にある。本誌は会員限定の機関誌である。内容の引用または複製には著作権者の許可を必要とする。

が、土地所有者が株主、賃借人が経営者(取締役)であり、賃借人はその土地から得られる収益から賃料(配当)を所有者に払わねばならない。本来、1対1で行なわれる原始的形態であれば、所有者が気に入らなければいつでも解約でき、必要ならば配当増額、建物立入り権、帳簿閲覧権が保証される。株主と経営者には契約関係が存在し、従業員は賃貸人の間借人に相当する。この関係は法律上、書類一つ上に成り立つ。

しかし、現代では所有の区分化が進み、株主全体の力が低下すると、経営者による会社の所有化が行なわれる。それは、企業の大規模化が一人の所有を困難にし、所有者の多数化を生み出す。それゆえに、彼らの利害調整機関として株主総会という多数決の原理が導入されると同時に、経営者が強くなるという逆転現象が生じる。ここに株式会社制度の問題がある。重要事項の決定のための総会制度の導入と、経営者の所有者化現象は、先進国である米英独仏日に限らず問題となり、さまざまな制度改革がなされている。どうすれば株主の区分化と経営者の所有化を、本来あるべき姿に戻すか、それを行わない限り株式会社制度が社会に害悪をもたらすことはいうまでもない。

2. 現代日本の株式会社制度の問題点

次に、現代日本の株式会社制度の問題点を検討する。一言でいえば、株主総会至上主義に偏ることに原因がある。商法では株主総会を、何万人の意見を調整し、株主の総意を決議する最高意志決定機関として強調する。このことが逆に経営者の所有者化を促進し、コーポレート・ガバナンスのチェック機能が働くべき株主総会を、機能マヒに陥らせるのである。実際に、経営者が総会を牛耳っているのは明確である。こ

れをどう改善するか、商法学者も法務省も株主総会制度の強化の方向に方策を練っているが、他国の制度をみると必ずしもそうでない。

米国では、経営者の分断を考えた。制度的に取締役会(board of directors)と経営執行者(CEO)を分断し、緊張関係を持たせながら相互に監視するシステムである。日本では、両者が一元化され、一極集中の経営者が存在する。このように、米国は株主総会にそれほど期待をせず、決定事項も限定される。株主総会至上主義を捨て、その進化の過程に社外監査役・社外取締役制度というチェック&バランスを保つ制度がある。もともとはドイツが発端であり、この提案は英米で採用され、アメリカのニューヨーク証券取引所では、上場審査基準にもなっている。

経営者を相互に監視させることが、株主総会至上主義より優れている根拠は次の通りである。日本では、票を集めればすべての決定権限を持つという極端な制度であり、株主総会制度が形骸化する要因ともなっている。それは、6年前の小糸/ビケンズ問題に影を落としている。本来、経営者に意見をいえるはずの株主が、実際には虚しい結果に終わった事件である。この事件は、筆頭株主(ビケンズ氏は小糸株の26%を所有)になっても何も実現できず、日本の株主総会制度の問題点を白日の下にさらした。実際には経営者の方が強く、所有者の変更にも異議を唱え、経営者の意見だけが総会で通ってしまう。株主は、取締役の変更、取締役員の派遣、配当増額要求、どれ一つ実現できないのである。

この事態が、なぜ生じたのか。アメリカ議会(外交問題小委員会、企業行動問題小委員会)における証言によると、株式持合・系列の一体化が弊害であるとした。具体的に、系列株主は、配当の増額要求よりも低価格の部品供給にメリットを感じ、一般株主は配当の増額要求にメ

—〈特集◎コーポレート・ガバナンス〉—

リットを感じる。サプライヤーとメーカーの関係が絡み、小糸は利益縮小に繋がり、一般投資家のメリットは軽視される。株主間の利害対立があるのは、日本特有の現象である。

米国の常識では、株主全員が配当増額要求を行なう。日本では配当よりも、製品の低価格購入のための株式所有である。この株式保有がなされると、部外者が株主として本来の主張を通すのは困難となる。ピケンズ問題でアメリカ議会は、系列による株主持合いを日本の閉鎖性の要素として認知したのである。金融機関が株式保有する理由も取引関係強化のためである。米国では、株主は預金よりも株式配当の方が運用収益があがるという意味で出資しているが、日本ではこうした株主は少ない。それこそ株式会社制度の抱える大問題であり、これを崩壊させ改善するには新たな提案が必要である。そこで、米国はUSTRを窓口とし、日米構造協議の中で独占禁止法の強化や系列解体を日本政府に要求するに至ったのである。これが最近5、6年の日本の株式会社制度に対する改革の契機である。

3. 会社は誰のものか

会社の所有者は誰なのか、これを解くカギは「最後にリスクを負うものは誰か、誰が泥船から逃げ出すか」にある。企業が存亡の危機の大事件に際して、倒産・解散する場合、この泥船から最後まで逃げだせない人がある。その人こそリスクを背負う企業の所有者といえる。最初に逃げ出す人間はリスクを負わず、企業とは薄い関係でしかない。倒産の場合、最後まで逃げ出せないのが株主である。この場合、株を売却すればいいのではないかとの批判もあろう。危険を感知すれば自由に売却すればいいのであり、むしろ株式市場があるのもそのためであろう。

ところが、危機的状況になれば売却したくても買い手がいなければ売却出来ず、株券は紙屑同然になるのだ。

これに対して、経営者は不祥事が起こった場合に、役員賞与の返上を行なうが、役員報酬までゼロになることは稀だ。実質的には逃げ出している。従業員は労働基準法・民法の規定により14日の事前の通知が必要だが、明日にでも辞められ、失業保険まで用意される。リスクを負う者がモノを所有し、その意味で会社は株主以外の誰のものでもない。

ただし、上場会社と非上場会社とはニュアンスが異なる。非上場会社は、株主が株の売買を規制されるのに加えて、所有者の交代も経営者の承諾が要る。つまり、商法の株式譲渡制限により、経営者が所有者を指定できるのである。株式譲渡制限とは、株式売買の制限ではなく、取締役会が指定する相手にしか株券を譲渡できない。会社が誰のものかを問う時に、非上場会社は限りなく経営者のものである。非上場の株主は、経営者の自由裁量を承認し、それを前提条件として株式保有を行なう。株主イコール経営者の二重人格性(所有と経営の未分化)は、戦前ないし大正時代の財閥企業でみられた。戦後の財閥解体でそれらは上場企業になって、所有と経営が分離した。

4. 経営私物化防止のスキーム

日本では建前は株主総会での取締役の選任をうたっているが、実質、代表取締役の権限が独裁に近い。彼は、総会に提出する取締役候補者リストを実質的に決め、総会では代表取締役に一任するという決議がなされるのが現状である。日々の業務執行、人事、及び議案内容の決定権限もすべて一極集中している。チェック & バランス機能を果たすべく導入された社外監査

役の人選も、同様である。この制度の問題点をいかに解決していくかは、米独のような独立の社外取締役を設置し、相互のチェックによる法改正が必要となろう。

代表取締役の経営私物化の防止は、過去に米国でも問題であった。社外取締役制度の導入でもその指名は代表取締役が行ない、彼の友人や取引先社長が多い。とはいっても、日本との大きな違いは、社外の人間が取締役会に介入することである。

日本は3年前に商法改正により社外監査役制度を導入した。これが経営私物化防止の一つのスキームになる。私自身も社外監査役を兼任し、単なる置物ではない感覚をもっている。取締役会に無関係の社外の人間がいること自体、ある種の緊張感をもたらす。

第二に、8,200円で株主代表訴訟が可能になり、取締役に対してだけでなく、社外監査役にも相当なプレッシャーとなる。というのは、株主代表訴訟を起こす旨の内容証明郵便は、監査役に届く。これを受け取った時の社外監査役の立場が難しいものとなる。監査役会で取締役の定款違反や違法行為の審査をし、提訴するかどうかを決定し、提訴しない場合には株主が訴訟を起こす。株主代表訴訟のプレッシャーの7割が監査役であって、残り3割が被告席に座る代表取締役にある。監査役プレッシャーの大半は社外監査役にある。すなわち、代表訴訟を提起するという内容証明が届いた場合、実質的には社外監査役が機能しなければならない局面なのである。

以上二つの組み合わせが、社外監査役として取締役会・監査役会に出席する場合、ただ座っているだけでも、会社側から配付される資料をそのまま解釈するにもいかに意識となる。疑問を感じた際に質問一つしなければ、社外監査役も被告席に座る可能性だってある。

三つ目は、日本が遅れているディスクロージャーである。米国では、証券取引所のマイクロフィルムで契約書等をみることで企業の全貌を閲覧できるが、日本では有価証券報告書に依存する。また、情報の質の他にタイムリー・ディスクロージャーが重要である。適時性を持たない情報開示はむしろ害悪であり、日本の場合、取締役の認識時点と公表時点のギャップが相当ある。この間に株式を買った人はどうなるのか。米国では開示の遅れが2、3日だけでも取締役が訴えられる。徹底すべきは、ディスクロージャーの質と適宜性であり、情報が開示されない限りは株主代表訴訟制度は機能しない。ディスクロージャーと代表訴訟とは対の関係にある。

最後に二つのR(リスク、リターン)について述べよう。この二つのRが均衡しなければ、健全な株式会社制度とはいえない。株式会社制度に参加する株主、取締役、従業員、債権者(金融機関)の4人にとって、リスクとリターンが均衡しなければ、制度の腐敗か、不健全かのどちらかである。日本では、株主の二つのRは極めて不均衡である。取締役、従業員、債権者は株主のリターンが少ないために、大きなリターンを得ている。

二つのRを均衡させるような制度改革が必要だ。確かに、日本の取締役は米国のCEOに比べ年棒も少なく、ストックオプション等で財産を築ける機会もない。しかし、米国の取締役はハイリスク・ハイリターンで均衡し、こうした発言はハイリスクの方をみずに、ハイリターンを強調しすぎるためである。日本はローリスク・ローリターンの社会であり、取締役、従業員、債権者は均衡するが、株主はハイリスク・ローリターンである。現在、株の購入で3,000円～4,000円/年の配当しか得られないのも、バブル期平均株価38,000円が20,000円へと下落したの

〈特集〇コーポレート・ガバナンス〉

もローリターンである。

株主に発言権がない、監視が出来ない、情報開示も求められないのもおかしいことだ。たとえば、米国の年金基金である外国人株主が、取締役の退職慰労金額について開示を求めることがある。日本の株主総会では、退職慰労金額は取締役会に一任される形で上程される。この退職慰労金は株主へ配当されるべき当期利益からなされるので、情報開示の観点からこれは不健全である。

将来、日本もハイリスク・ハイリターンになるかどうかは別として、ローリスク・ローリターンであってもこのRの均衡がなされなければならない。均衡の方法として、まず社内監査役・社外監査役制度の充実である。たとえば、会社から支払われる報酬をあてにしない第三者の存在は、会社には耳障りで不愉快な人間であるが、その意味において非常に意義を持つ。任期は3年だが、次期に再任されなくとも、報酬を当てにしないのでかまわない。何かあった時、中立の意見を述べる社外監査役が必要である。よって、別の会社経営者や弁護士が社外監査役になることは良い。取締役退任後に常勤監査役に就任する人間とは違った視点に立つことに、意義がある。

チェック&バランスをはかるには、部外者(変わり者)の存在が必要である。部外者の存在が、まともな人が変なことをさせないチェック機能となる。その中に外国人株主も含まれるが、少数意見や異端の意見を言う人間等がいないと、組織は健全な目を失なうことになる。その点で、ピケンズの主張は、日本の生命保険会社の代弁そのものといえる。

彼は、小糸製作所の株主である生命保険会社が他社の配当政策に口を出さない旨の報告を受けたが、それが本音でないことを知っていた。その証拠に、現在、生命保険会社は低配当の株

式を売却する動きに出ている。言いたいことが言えない日本社会の中で、主張すべきことは言うリーダーシップとして個人株主は貴重な存在であり、今後大いに活躍すべきである。現在、株主代表訴訟も、彼らの一部である市民オンブズマン(会計士・弁護士のグループ)が成功報酬目当てに行なっている。部外者の排除は、制度として不健全な証拠である。故意に利益抑制をする経営者がいる場合には、株を買い占めて経営者の交代を迫ることは必然である。株主は株価も配当も高い方が良く、低い企業はM & Aに狙われるのが当然と考える。情報開示についても、臭いものに蓋が出来ない質的・適時性が要求される。

以上の三つが、日本の株式会社制度を健全にする要素である。逆に、経営者が所有者を指定できる制度も、選択肢として残すべきだ。部外者を排除し、臭いものに蓋をし、第三者を無視する非上場株式会社は、現に存在している。株式上場する以上、前述の三要素を設定しなければならないし、それが嫌ならば非上場の道を選択すればよい。

アメリカでは、上場から非上場に変えるゴーイング・プライベートがみられる。その際、会社の株をいくらで買うかが問題になるだけである。自己株式の購入によって、上場基準を達成できずに非上場になることは日本でも可能である。そうした上で、経営者は会社を私物化し、株主から隔絶された自由裁量で経営を行えば良い。従来問題だったのは、上場したまま経営者が会社を私物化することにある。

今後の提案として、経営者の在任期間を有限化し短縮化することがある。借地借家法の改正により、定期借地権が出来た。これまで、堅固な建物では60年、正当な理由がない限りは更新拒否が出来なかったのが、改正を機に期限限定賃借が可能になった。これと同様の試みを、株

主と経営者の間に根付かせなければならない。

経営者選定の独立化についても、取締役の選定は互選ではなく、社外取締役会・監査役会による選定が注目されている。米独で提唱される独立取締役会(中立の第三者機関)による人事決定が、将来検討されねばならない時期にきている。

〔討議〕

Q：ハイリスクとハイリターンの関係について、米国のCEOのハイリターンに見合う(相当する)ハイリスクとは具体的にどのようなものが該当するのか。

A：株主代表訴訟において常に被告席に座る恐れのあることと、常に首を切られる可能性である。特に前者で個人の財産を喪失する事例と情報開示の遅れで敗訴する事例が多い。この状況は弁護士数が100万人いることに起因する。100万人の中にはSECの資料室等に毎日通い、企業の開示の不備や遅れについて専門に調査する者が存在する。彼らは報酬目当てで全米に呼びかけ、株主を先導して訴訟を起こす(勝訴判決額の3～5割が成功報酬)。

これに対して日本は、株主代表訴訟はないに等しく、違法政治献金、違法賄賂、ココム違反等の違法行為以外で勝訴の見込みはまずない(三井金属鉱山の違法自己株取引等の明確な法律違反では勝てる)。違法行為は当然だが、経営判断の重大ミスや過失による誤りについて、株主が勝つことは日本ではない。そこがアメリカとの違いである。日本では株主代表訴訟の保険に慌てて入る例があるが、この状況下ではまったく必要はない。なぜなら、株主代表訴訟で敗訴するようなケース(明らかな違法行為)

で、保険は免責になるからである。故意・違法行為による敗訴判決は、弁護士報酬すら保険で出ない。今後も日本では、保険が出るような判決はないと考える。

Q：アメリカでは、少数株主が株主代表訴訟を提訴することが多々ある。その判決上、取締役個人が責任を問われて莫大にリスクを背負うこともある。訴訟自体が金に結びつくハイリスク・ハイリターンの背景には、日本とはまったく別次元の法的思想や背景または枠組みがあるのではないだろうか。

A：日米の差異は、「法の執行による私人の役割」という法律実務家の大命題にある。法治国家である両国は膨大な法律を有するが、執行方法に違いがある。制定した法律を執行しなければ民主主義は確立出来ない。同じ違反行為でも執行か未執行かで不公平感が深い、国を滅ぼす原因になるので執行は均等に行なわれるべきだ。

執行方法は、日本のパブリック・エンフォースメントと米国のプライベート・エンフォースメントの二通りある。日本は公的機関(公務員等)の充実により執行を目指し、米国は建国以来の伝統から小さな政府を標榜する代わりに、民間人(弁護士)の執行を期待する。そのため弁護士にインセンティブを与えるべく、高額賠償額(懲罰賠償：penitive damage)にならざるを得ない。どっちがよいかは誰にも分からないが、日本の一罰百戒は不公平感が残る。その点、高額報酬による民間執行はフェアになる可能性が高い。

三権分立の司法は、国民の不満のガス抜き場所である。司法の機能が十分果たされなければ、不満が充満する社会になる。その意味でももう少し民間人の役割を期待す

べきである。米国でローン貯蓄組合が倒産した時のように、2万数千人が逮捕されたのは、弁護士による摘発が大きかった。

Q：日本の株式会社制度のチェックシステムとして、社外監査役制度や代表訴訟費用の軽減が制度上の整備としてなされたが、これをより強化すべきなのか、それとも運用面を見直さなければならないのか。

A：社外取締役制度は、制度上明日にでも実現できる。社外監査役、M & A、外国人株主（外国人持株比率制限の撤廃）もあり、制度上のチェック要件は揃っている。制度上で情報開示の点が不十分であり、大蔵省、公認会計士及び国際会計基準の整備が残るが、後は運用面で対処可能だ。特に制度上何ら問題のない独立した社外取締役は、一人設置しただけでも今日の日本では象徴的な出来事として意義がある。欧米に対して、日本の変わりつつある現象のアナウンスメント効果ともなる。

Q：10～20年先の新たな提案として、独立した社外取締役等による取締役選任について述べられたが、この制度の導入なしに、チェックシステム運用の改善が図れないのか。

A：最近の会社役員の不祥事にのみ目を奪われ

るわけでないが、独立委員会による役員の任命を制度として設定した方が、何か重大問題が生じた時に保険として意味があるものではないだろうか。身内で選んでいるから問題を引き起こす、といわれずに済む。そういうリスク分散の意味が込められる。また、取締役自身も独立の組織から民生的に選任されたことで、負い目を感じることなく、堂々と職務に専念できるという心理的役割も働いている。

Q：提案として、報酬を当てにしない中立の第三者機関（社外監査役・取締役）の設置を強調されたが、現実に存在する日本の社外監査役の報酬はどのくらいか。また、監査役としての仕事内容はどの程度あるのか。

A：実際、米国では外部取締役が常時委員会を設置してモニターする例もあるが、日本の社外監査役制度では基本的に非常勤であり、会社に対する監査・ヒアリングは個別的で、特別の事項について実施されることが多い。社外取締役については、商法改正の答申前には設置義務化（選任や任期を含んだ法制化）の声もあったが、実際の改正では時期尚早として設置可能にとどめられた。報酬については会社により異なるが、1回30～40万円程度である。

4月22日号 (1997)

米国ではありえない

異議なし株主総会

味の素や野村証券の元総会屋に対する利益供与が問題視されている。米国では株主に金を渡す必要がないから、なぜ株主に金を渡して賛成しないようにさせるのか全く理解できないことである。なぜなら米国の株主総会は、むしろ経営者にとって見せ場だからである。

米国は取締役会の権限が強い。半分は社外取締役で、そこで経営執行陣の出来具合を審査する。取締役会で社長の資質を判断する大

日本ではなぜ利益供与の問題が起きるのか。

私は株主総会で賛成されることを日本の経営者が非常にいやがるからだと思う。株主総会は見せ場でも何でもなく、できるだけ恥をかかず早く終わらせたほうがいい。特に日本の株主総会は従業員株主が、極端な場合、前列を固めている。社長が賛成に答へられずに立ち往生すると、従業員が見ている前で恥をかくことになり、これは非常にまずい。

社長にとって一年間を通じ一番いやなイベントが株主総会となり、総務担当者は以心伝心で何とかしなくては、となる。結局、お金

なくなる。恐れるからいけないのだ。

利益供与は海外株主には一番まずい。マフィアに対し不正利益を与えている企業の株価は必然的に下がる。そうなるとその企業の経営者はまずい事態を招来したということになる。総会屋はフェックラー(野次屋)という英語が一応あるが、この単語は日本の総会屋には使われていない。ニューヨークタイムズでは「マフィア」という訳になっている。だから、利益供与問題が出ると海外株主からは厳しい見方が出てくる。国際優良株ファンドの中に日本銘柄が組み入れられない要素の一つになると思う。

地球ビジネスの

戦場で生き残る策

千代田国際経営 法律事務所代表 石角 完爾

利益供与問題は

経営者の勇気のなさが原因

を渡して変な賛成をしないようにしてもらい、同時に従業員株主を四十人ぐらい入れ「異議なし」「議事進行」を連発する。立ち往生することを恐れるから総会屋がつけ込むことになる、という構図だ。

逆に企業トップが「株主総会は見せ場だ、どんな賛成でも受けて立つ」「三時間・四時間は説明するのは当たり前」と言えば、総務部の連中も社長がそう言うなら、と総会屋にお金を渡す必要もなくなる。要はトップが決断してはつきり社内宣言すれば、利益供与など

国際的な投資ファンドは、倫理性や目的性を問いかける面がある。環境破壊型企業はファンドの中に組み入れるべきではないというポリシーを持っているところがあるが、マフィア・リレイテッドは環境破壊よりもイメージが悪い。アメリカにはRICO(組織暴力団対策法)があり、マフィア関連活動の取締法だが、少しでもマフィアに関連する企業は総括的に取り締まる。アメリカは禁酒法時代にアル・カポネに、エリオット・ネスが命がけでマフィア取り締まりをしたが、あの段階でやっと断ち切れた。その後も毅然とした態度で断ち切る努力が続けている。日本はまだ断ち切れないで同調していると思われる。それは企業のランク格下げ要素の一つになってくると思う。

きな材料が株主総会だ。例えば株主の賛成を連発したり、日本のように異議なしを連発したり、全然賛成させないのでは、株主に対して開かれた社長ではないと罰印を押される。だから社長は株主総会ではできるだけ株主に誠意を持って、時間をかけ、映像を使ったりしながら語りかけるように、しかも賛成には大歓迎で説明する。したがって金を払って賛成しないようにすることは全く必要ないのだ。むしろどんな賛成してもらったほうがいい。

5月13日号 (1997)

GDPの六・七%に達する

米国の法務関連費用

米国のサクラメント市にEXAMEN(エグザメン)という比較的新しい会社がある。同社は企業のリーガルコスト、いわゆる法務関係費用の削減と、企業が巻き込まれた訴訟に關してコストおよび能力の観点から弁護士を選定する事業をしている。現在全米五十州約三千の法律事務所を調査対象に、法律事務所

それにまた周辺費用がかかる。裁判費用やその他の人件費や膨大な判例のコンピュータ費用などだ。そういうわけで米国の法務産業というのはトータルで膨大な規模であり、一説によるとGDPの六・七%といわれている。それだけに法務関連費用は米国の企業にとつてはたいへんな負担ということになる。したがってエグザメンのやっている新しいビジネスが、たいへん脚光を浴びることになる。エグザメンは契約した企業に代わって、ま

あるなどと、徹底的に請求書洗ってくれる。企業は弁護士事務所と契約する前にエグザメンと契約しているので、弁護士事務所は明細を出さざるを得ない仕組みになっているのだ。この結果、だれがやっても同じような調査や訴訟手続きについては費用はきわめて平均化してくることになる。一方で能力のある弁護士でないとできない問題については、それなりのチャージは出てくるだろう。そのため同社では、この問題に対してはこの州の

国際訴訟、セクハラ、PL法etc.

地球ビジネスの

戦場で生き残る策

千代田国際経営

法律事務所代表

石角 完爾

弁護士も

コスト対成果で選ぶ時代に

が出す弁護士費用請求書を、請求を受ける企業の立場からチェックし、企業に代わり弁護士費用の削減交渉を法律事務所と行っている。米国では企業の売上高のほぼ5%が弁護士費用に消えている、といわれている。全米には約百万人の弁護士がおり、一人当たりの売上高を最低十万円とすると、米国のGDP(国民総生産)の3%が弁護士費用という計算になる。弁護士産業は米国で最大かつ最強の産業なのである。それは自動車産業も及ばない。

ず弁護士を受け持つ法律事務所に対して請求書の明細を要求する。それを専門家の観点から、明細の項目一項目についてコンピュータを使ってチェックする。米国の法律事務所はすべてタイムチャージだ。五年間蓄積したデータベースからあらゆる費用の平均値がわかっており、したがってこれこれの調査に対してはこの時間とコストが適当だとか、このアイテムについては弁護士が二人かわる必要がないとか、これは二重請求になっている恐れが

がつて企業は予算に見合った弁護士を選ぶことができる。こういう会社は全米でもまだここにしかないが、今後米国では事件が起きたらまずエグザメンへ行く、ということになるのではないかと思う。日本の企業は米国の法律事務所を名前で選んでいる。弁護士のコスト対成果などのような分析は全然行われていない。どんな事件でも高い弁護士のところへ持っていくし、法律事務所も変えない。このような会社の存在をまだ知らないからだろう。

どの弁護士が費用対成果で有能か、

ということデータを蓄積している。データベースからこれくらいの予算ならばこれくらいの弁護士で勝率はこれくらいです、というアドバイスをを行うことができるのである。コストアナリシス、弁護士のタレントアナリシスだ。したがって企業は予算に見合った弁護士を選ぶことができる。こういう会社は全米でもまだここにしかないが、今後米国では事件が起きたらまずエグザメンへ行く、ということになるのではないかと思う。日本の企業は米国の法律事務所を名前で選んでいる。弁護士のコスト対成果などのような分析は全然行われていない。どんな事件でも高い弁護士のところへ持っていくし、法律事務所も変えない。このような会社の存在をまだ知らないからだろう。

6月10日号 (1997)

「セクハラ」の本当の意味

セクシャルハラスメントという問題がアメリカからよく伝えられるようになったが、日本ではそれが、男性社員が女性社員に対してなにかいやらしいことをすることだ、と受け止められている。しかしそれは間違っている。セクシャルハラスメントとは、「性別による雇用差別」というのが、正しい意味である。お茶くみのように、職場でやりたくないこと

だ。昨年、三菱自動車工業の米国現地法人が訴えられ、現地採用社員がなかなか昇進しないということで訴えられた某日本企業のように、日本の企業がアメリカで同じようなことをやれば、ほとんどがこのセクシャルハラスメント、つまり雇用差別として訴訟に持ち込まれる。そして、訴訟となれば必ず負けている。という現実を目を向けるべきだ。さらに、その賠償金額が、近年、大型化しているという

ンプログラムを導入しなくてはならないことになっている。たとえば政府の予算を使うような仕事をする場合、たとえばアラバマ州に進出しているような企業は、白人、黒人、ヒスパニックなど、人口比率に応じて雇用をする、というように、雇用差別をなくすことを当然のこととしている。

国際訴訟、セクハラ、PL法etc.

地球ビジネスの戦場で生き残る策

千代田国際経営 法律事務所代表 石角 完爾

ますます大型化する

「セクハラ」訴訟を甘く見るな

をやられる、男性と同じようには昇進しない、肩や胸を触れられる、など多くの場合は女性が男性の上司にそのような差別をうけている。一方で、女性の管理職が男性の部下を差別する、という問題も起こっている。

そのほか、募集広告で年齢を三十五歳までとするという表現や、履歴書で年齢を聞くこと、ミス、ミセスを尋ねることも、身体障害者、病気を持った人も含めて、雇用しない、昇進の対象としない、となれば違法になるの

ことにも気づいてほしい。

最近、石油メジャーのテキサスコが雇用差別訴訟で負けて、一億ドル、つまり百二十、三十億円の賠償金を被害者に支払った。また、ミサイルなどを製造するロッキード・マーチンは、リストラのために中高年従業員を解雇したが、訴えられて再雇用にいたった。さらに千三百万ドルの賠償金を払っている。

ご存じのように、アメリカ政府と取引をしている企業は、アフアーマティブ・アクション

この現象はことばにも現れてきており、スチュワードスは（女性だけしかれない印象を与えて）フライトアテンダントに、ファイアマンはファイアパーソンに、とどちらかの性しかできない印象を与えていることは、中性を保つことばに変化している。

日本の差別に対する姿勢は、同和問題や在日韓国人の問題などを見ると、情緒的に傾いている印象がある。つまり、明らかに違法だ、法的に裁判で争う、ということがないのである。

雇用機会均等法にしても、男女間の差別をなくすという精神は唱っているが、それが違法だとも、まして、損害賠償など、あり得ない。

日本は、今、やたらにグローバルイゼーションを叫んでいるが、これではとても国際化などといえる状態ではない。国際人たろう、国際企業たろうとするならば、もう少し、現実を知って行動すべきである。

重要なアカウンタビリティ

最近、野村証券や第一勧業銀行、味の素、高島屋など、刑事事件でトップが辞任するケースが相次いでいる。

しかし、その時期にもよるが、トップが辞めることで責任を果たしたことになるのだろうか。くしくも、第一勧業のトップ辞任に関して、橋本龍太郎総理が疑問を投げかけたように、経営者はアカウンタビリティ、つまり、状

しかし、これは株主の立場から言えばまことにおかしい話で、社会的に見ても許されるものではない。企業側としては、不祥事以前の功績に対して退職慰労金を支払うのだ、という言い分があるのだろうか、やはりこれはおかしい。

商法の規定では、退職慰労金支払いについては、株主総会の議決事項である。よって、その支払うか否かについては、株主が決める。ただ、金額等については、在職年数などを考

そこで、辞任する経営者がとるべき道は、退職慰労金の請求権を放棄することである。当然、不祥事の責任をとって辞めるのだから退職金を受け取るのは辞退すべきだ。であるから、責任をとり辞任することと退職金を返上することは、一セットで考えられなければならない。

辞任するということは、法的には退職慰労金の請求権が発生することであり、それを放棄しないで、「責任をとって辞めます」と言っ

国際訴訟、セクハラ、PL法etc.

地球ビジネスの

戦場で生き残る策

千代田国際経営

法律事務所代表

石角 完爾

責任をとって辞任するトップは

退職慰労金支払い請求権を放棄せよ

況を説明して自己責任を明確にする義務がある。この責任を果たさずに辞任したところで、明確な経営責任をとったことにはならない。

ただここで、はっきりと指摘しておかなければならないことがひとつある。それは、退職慰労金についてである。

これまでの一連の事件の経緯を見てみると、責任をとった形で辞任した経営者に対して、企業は退職慰労金を支払っているし、また、これからも支払うことになるだろう。

慮した内規があるため、取締役会で決めるのが通例だ。

たぶん、これら不祥事を起こした企業は、今年の株主総会へは退職慰労金支払いに関する議案を提出しないだろう。そして、おそらく波が静まった来年か来年の株主総会にソロリと出して、何事もなかったかのように議案を通してしまふことも予想される。しかし、これは大きな問題点をはらんでおり、釈然としないものがある。

果たせ。世間からの批判の矢面に立ち、不祥事の原因追及に全力を挙げるべきである。

退職慰労金は、従業員をやめるときに一度もらっているものである。そして、役員になつてからは、その何倍もの報酬をもらう。日本でも今度、導入が可能になるが、米国ではストックオプションが一般的である。よって、不祥事を起こした企業の新経営陣は、そうした議案を提案すべきではないし、不祥事当時のトップは、退職慰労金を返上すべきである。

7月8日号 (1997)

国際訴訟、セクハラ、PL法etc.

地球ビジネスの

戦場で生き残る策

千代田国際経営

法律事務所代表 石角 完爾

次期頭取ですら無視する存在

第一勧業銀行事件では、図らずも、監査役が全く機能しない日本の監査役制度の問題を露呈した。日経金融新聞六月十一日付によると、第一勧業杉田力之・次期頭取が会見で「賠償請求は考えず」と答えており、これには驚いた。記者は「今回の融資は背任の要素があるか、また、背任の場合、退任する役員らに損害賠償を請求する用意があるのか」と質問、

商法二六六条によると、取締役が違法な行為があった場合は、取締役が会社に対し会社が受けた損害を賠償する。二六七条によれば、株主も会社に代わり取締役を訴えることができる。記者は、第一勧業の監査役に対して質問するべきなのだ。

これに対し、本来、監査役に権限がある行為について、取締役の一人である杉田・次期頭取は答えてはいけぬ。これを「損害賠償は考えていない」と言うのは越権行為であり

エックしておかなければいけない。監査役がやらなければいけないことを、現在、東京地検が代わりにやっている事態に至っているのに、監査役は発言もなければ記者会見もない。第一勧業ほどになれば監査役は四人はいらずだが、その人たちは、一体、何をしているのだろうか。

商法によれば、取締役が法令・定款に違反する場合は、監査役は株主総会でこれを報告しなければならぬ。また、二七五条の二では、取締役が法令・定款に違反する

第一勧業事件で露呈した

監査役の不在

これに対して答えたものだ。はっきり言ってこれはお粗末。聞くほうも聞くほうだが、答えるほうも答えるほうだ。

まず、役員に賠償請求するのかと聞いているのだが、これは聞く相手を間違えている。なぜなら、商法規定では取締役の責任追及の訴えは監査役が提起することになっているからだ。商法二七五条の四によれば、会社が取締役に対し訴えを提起する場合、その訴えは監査役が会社を代表する、と規定されている。

商法違反である。なぜこんな商法を無視した質問がされ、商法違反の答えがされるのか。

どうも、第一勧業事件を見ていると、監査役が全然表に出てこない、姿も形も見えない。監査役は一体何の役目を負っているのか。本来、商法二七四条では、監査役は取締役の職務の執行を監査する、とある。要するに商法違反の融資がなされていないか、総会屋への利益供与がないか、担保が十分取られている融資だったのか——ということとは監査役がチ

行為を成している場合、権限としてその行為を差し止めることもできる。それを何もやっていない。ましてや、次期頭取になる人が、監査役の権限であることを越権行為で「賠償請求するつもりはない」ということを記者会見で発言しているのに、それを是正するための措置も何もない。はっきり言ってこれは監査役の職務放棄である。次期頭取ですら商法の無知をあらさにするような発言を記者会見の場で平気でしているのだから、おそらく第一勧業の取締役はだれも商法の規定を知らないのではないのか。また、次期頭取がそういう発言をするのは、そもそも監査役を無視しているのか、取締役を辞任した人のための「閑散役」とでも思っているのでしょうか考えられない。

22位 藤 渡 (ふじの・わたる) 氏
 会社法を主に扱う。建築法、裁判所職任法の一歩を歩む。1941年生まれ。64年、中央大法学。67年、弁護士登録。
 事務所：秋田県横手市藤渡1-100 電話：019-320-3404 FAX：019-320-3434

22位 藤 澤 (ふじの・さわ) 氏
 会社法を主に扱う。建築法、裁判所職任法の一歩を歩む。1941年生まれ。64年、中央大法学。67年、弁護士登録。
 事務所：秋田県横手市藤澤1-100 電話：019-320-3404 FAX：019-320-3434

22位 三 浦 (みづう・さむら) 氏
 建築法に詳しい。2004年生まれ。57年、東大法学。59年、弁護士登録。
 事務所：秋田県横手市三浦1-100 電話：019-320-3404 FAX：019-320-3434

22位 田 崎 (たざき・のぶ) 氏
 建築法に詳しい。2004年生まれ。57年、東大法学。59年、弁護士登録。
 事務所：秋田県横手市田崎1-100 電話：019-320-3404 FAX：019-320-3434

27位 田 崎 (たざき・のぶ) 氏
 建築法に詳しい。2004年生まれ。57年、東大法学。59年、弁護士登録。
 事務所：秋田県横手市田崎1-100 電話：019-320-3404 FAX：019-320-3434

27位 渡 井 (わたる・いづみ) 氏
 建築法に詳しい。2004年生まれ。57年、東大法学。59年、弁護士登録。
 事務所：秋田県横手市渡井1-100 電話：019-320-3404 FAX：019-320-3434

27位 松 崎 (まつざき・しづ) 氏
 建築法に詳しい。2004年生まれ。57年、東大法学。59年、弁護士登録。
 事務所：秋田県横手市松崎1-100 電話：019-320-3404 FAX：019-320-3434

27位 藤 田 (ふじた・のむら) 氏
 建築法に詳しい。2004年生まれ。57年、東大法学。59年、弁護士登録。
 事務所：秋田県横手市藤田1-100 電話：019-320-3404 FAX：019-320-3434

31位 石 崎 (いしざき・のぶ) 氏
 建築法に詳しい。2004年生まれ。57年、東大法学。59年、弁護士登録。
 事務所：秋田県横手市石崎1-100 電話：019-320-3404 FAX：019-320-3434

31位 石 田 (いしだ・のぶ) 氏
 建築法に詳しい。2004年生まれ。57年、東大法学。59年、弁護士登録。
 事務所：秋田県横手市石田1-100 電話：019-320-3404 FAX：019-320-3434

アメリカと日本では取締役会はいくらに違う

いすゞ 石角 完爾

一九四七年生まれ。京都大学を卒業後、通産省に入省。七八年ハーバード大学ロー・スクール卒。八四年から千代田国庫監査事務所代表弁護士。

「いま指摘されているような問題は、すでにあの時、明らかだった」というのは八九年、「小泉製作所」の株式を大

量に取得、日本に衝撃を与えたブリン・ビケンズ氏の代理人を務めた弁護士氏。そういえば……

* * *

「社外取締役」というのは私が米国留学していた一九七〇年代の後半、アメリカの法律家たちにとって最大の研究テーマで、

ものすごい議論になっていた。

それまでの米国の取締役会は今

の日本とほぼ同じような状況

——そこへ、なぜ社外取締役の

制度が導入されたのか。

一番の理由は、そうしないと

株主の利益が損なわれる可能性

が高まったからだ。それは特に

企業の合併・買収(M&A)の

局面で顕著に現れた。

例えば、ある会社株式の公

開買付け(TOB)がかけられ

たとえ、その場合、経営者は

自身の利益を考えた経営

判断ができるのか」という点が

問題になったわけだ。

米国でも、最初のころの社外

少数株主の利害が対立する場合が出てきた。米国には「キャットシユ・マージャー」という、少数株主を駆逐するような形での合併方法があるが、その種の経営判断をする時に少数株主の利害を代表する取締役がいなくていいのか。同じような利害の対立は大規模な設備投資をするとか、営業譲渡をするとか、取締役への高額なストック・オプションを導入するとかいった場合にも起こり得る。また、この時期のアメリカに、そういった利害の対立からくる株主代表訴訟の嵐が吹き荒れたことが一層、経営者を慌てさせた。

そこで生まれたのが「無所属の社外取締役」。彼らは会社と利害関係がない企業の取締役、会計士、弁護士などで、少数株主の利益を代表する立場にあった。結果、現在では米国企業の取締役会メンバーの約半分が社外取締役、さらに、その半分が無所属の社外取締役であることが望ましいとされている。

だが、日本はどうだったか。

明治政府以来の殖産興業政策に沿った形で、庶民にできるだけ辛抱させ、貯蓄をさせ、その金を産業に回すという社会的・政治的・制度的システムをずっと戦後も続けてきた。その際、一番重要なのは経営者がフリーハンドをもって、株主の利益をさておいても投資に邁進できる制度的環境。そのために、まず外為法で外資の攻勢を防ぐ。次に商法で累積投票を禁止する。さらに通産省は株式持ち合いを企業に勧め、大蔵省も、時価発行を認めよう」と後押しする——その頂点で、「ビケンズ問題(八九年)」が起きた。

あの時、ビケンズ氏が日本に問いかけたのは「二六%の株を持つている筆頭株主の自分が社外取締役を入れるといっても拒絶されるのに、それ以下しか持たないトヨタが、なぜ社長を出せるのか」という、まさに「米国からの質問」だった。ところが、それに対して、何ら回答が出されることがなく今日に至ってしまったわけですよ。(談)

元をたどれば個人に責任がある

先日、日本のプロ野球の試合中に、アメリカから来ていた審判が判定に不服をもった選手に胸をこづかれ、ちよつとした乱闘騒ぎになった事件があった。

翌日、その審判はアメリカに帰ることを発表したわけだが、この話はアメリカの新聞でも大きく取り上げられ、日本とアメリカの社会、特に法文化の違いについての差がはつき

日本はどうか。日本は契約社会ではない。

主従関係を説く儒教社会で、お上がつくったルールに、それ以下の人間が無条件に従う。ルールは自分たちでつくったものではない。しかも民主的につくられたものではない。

プロ野球でも、アメリカでは自分たちでつくったルールなのだから、きちんと従おう。また、ジャッジに不服があった場合は、自分たちで話し合いによって変えていくものだ、と思っている。

アメリカがGHQで日本にやってきたが、それでも日本の法制度は結局、まったく変わらなかった。

そのため、日本では今もって、なかなか法律は変わらない。裁判所も変えようというしない。法を変えることではなく、法による社会秩序の維持が裁判所の役割だからである。

たばこ訴訟、ガン訴訟、男女均等の雇用機会、セクハラ。アメリカではこれらが裁かれ、被告側は大きな損害賠償金を支払う例が多くなっている。

地球ビジネスの戦場で生き残る策

千代田国際経営 法律事務所代表 石角 完爾

プロ野球に見た

日米法制度の違い

りで見られ、とても興味深く、おもしろいものだった。

アメリカは、訴訟も多く、契約社会といわれるが、法律には二種類あって、立法府である連邦議会がつくる法律と、裁判所が社会にあわせてつくる法律がある。裁判所がつくる法律をコモン・ロー(衡平法)といい、それが今の社会の実情に合わず、フェアだと感じられない場合、どんどん変えられる。司法による社会改革、これがコモン・ローなのである。

それに対し、日本はまず、コミッションナー

がいる。お上が決めたルールに従い、我慢できなくなるまで我慢し、できなくなったら、一揆をするように爆発するのである。一向一揆のように、群をなして、相手にたてつくだ。

日本人がこんな国民になってしまったのは、約三百年にわたった徳川時代と、それに続く明治時代の官僚制度のせいではないだろうか。中央集権国家だったこの時代は戦後まで続き、

それを強いられたのだ。

だが、犠牲を強いられるといっても、元をたどれば国民にもその責任の一端はある。結局、一人ひとりが発言していかなくてはならないのである。それも暴力的な方法ではなく、民主的な方法で、だ。

日本の司法改革は、急務である。

今回、アメリカの審判が帰国したのは、日米の法文化の違いからすれば、当然のことなのである。

財界
1997/9/9

9月9日号 (1997)

私流にビケンズ事件を

振り返ってみると:

私事になるが、私が監査役をしている一部上場企業で、六月の株主総会終了後の打ち上げの新旧役員交代パーティーの席でのこと。そのあるトップの役員から、こう話しかけられた。

「石角先生がブーン・ビケンズ氏の代理人として活躍されているとき、私は小糸製作所へ

今から五年前は、日本の企業社会はかなり閉鎖的だった。

「株を持ったからといって経営に口出しするのはおかしいし、社外取締役というのもおかしい」「会社は従業員と銀行と取引先のもので、株主のものではない」「配当はできるだけせずに、内部留保に努めて、設備投資などにまわす経営判断が優先されるべきだ」「外国人には日本企業の経営はわからない」等々、こういう意見が大勢だった。

たということは、本当に経営者として五年前、十年先を見越していた、といえると思う。

私は何もここで我田引水、自慢話をしようとしているわけではない。当時、正論を言っていたことが、今にして思えば、グローバルスタンダードであつたということだ。

大切なことは、会社は株主のものであり、やはり株主に向けた企業施策というものも考えなければいけないということである。そして、大きな命題のもとに社外役員が入ってくることは開かれた企業経営の観点からいいことだ、配当というものを据えて株主への利益還元を考えていかなければいけない、ということである。

国際訴訟、セクハラ、PL法etc. 地球ビジネスの 戦場で生き残る策

千代田国際経営
法律事務所代表 石角 完爾

グローバルスタンダードは 経営者の力量の差

のいろいろな質問状を新聞でつぶさに読んだが、全部正論だと思った。そういう人が当社の監査役になってくれればすばらしい、と当時思っていたのです」

立場上、具体的な社名は挙げられないが、この会社は、今のグローバルスタンダードに照らして、ソニーやホンダなどと並ぶ国際優良企業の一社である。そのトップの役員の一人在、あの当時、すでにそういう発想だったということとは、刮目すべきことだろう。

コーポレートガバナンスや、株主の権利などは、全く口端にも登らない時代だったのである。

総会屋との不祥事などは闇に隠れ、今日のように全然表ざたになっておらず、ソニーの取締役会改革など考えられもしなかった時代。そのときですら、ビケンズ事件を自分で読みながら「ビケンズ」石角が言っていたことは正論で、こういう人が監査役になってくれればありがたい」という感覚を持つ経営者がい

これらは今にして思えば当たり前のことだが、当時は「ビケンズはグリーンメーラーだから、グリーンメーラーのいうことはおかしい」という風潮が支配的だったために、その主張は何も聞き入れられることがなかった。しかしその当時に、冷静な目で見ている役員が日本の企業にいて、それが今や日本の超優良企業となり、国際優良銘柄として株価も高いということは、皮肉と言えは皮肉な現象だ。そして旧態依然とした考え方を持っていた企業は、グローバルスタンダードに今、逆に乗り遅れているのも皮肉なことである。

CHIYODA KOKUSAI

LAW, PATENT, TRADE MARK & TAX

URBANNET OTEMACHI BUILDING

2-2-2 OTEMACHI, CHIYODA-KU, TOKYO, 100 JAPAN

TELEPHONE 3231-8888 (DIRECT)

TELEPHONE 3231-8883 (SECRETARY)

FAX 3231-8881

e-MAIL LAW@CHIYODAKOKUSAI.COM