

【法学部開設記念講演会】

グローバル社会に求められるリーガルマインドー銀行経営者の視点からー

2013年6月15日（土）14：00～15：30

名古屋キャンパス白鳥学舎翼館クラインホール

【参加者 230名】

【講師】奥 正之 氏（株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役会長）

私は大学で法学を学び、その後 40 数年間ビジネス界に身を置くなかでも、いろいろな局面で法律と付き合い合ってきた。本日は、現代のようにグローバル化が進む社会における「リーガルマインドの重要性」について、実務に携わってきた経験から、そして経営者の視点からお話したい。



1. 世界地図のなかで生きるために

1968（昭和 43）年、大学の法学部を卒業し銀行へ入行した私は、まず「社会人としての基礎」を叩き込まれた。その一方で、預金、為替、貸付など銀行基礎業務を学び、銀行の取引はすべて契約に基づいて行われていること、つまり取引関係も法律に基づいて成り立っていることを実感した。

昭和 40 年代、外国為替を扱うなかで強く感じたのは、当時の日本の輸出力のめざましい伸び。日本製品は欧米のみならず世界中に輸出され、聞いたことのない外国の地名を地図と首っ引きで調べたものだ。その経験を踏まえ、私は頭取に就任したときには、「世界地図のなかで考えて行動しよう」と職員に呼びかけた次第。

日本企業の旺盛な海外進出に伴い、銀行も海外へ出るようになった頃、ロンドンに大きなユーロマーケットもできた。そんな状況を見ながら、「国際法務に詳しい人材を育てる必要がある」と提言したところ、私自身に留学の辞令が下った。留学先は米国ミシガン大学のロースクールで、世界中から 20 人ほど修士課程の学生が集まってきていた。多様な人や文化に触れることで、日本にいただけでは気づかなかった見方があることをこのとき知った。

留学先で最も印象的だったのは、そこでの授業方式だ。教員と学生の間では常に積極的な質疑応答が交わされ、その応酬のなかで学生は話し、考えをまとめる力をつけ、コミュニケーション能力を高めていた。法学教育の目的とは、「法的知識を与えることではなく、リーガルマインドをトレーニングすること。すなわち、いかなる現象に遭遇してもそれを法的に判断できる考え方を教えること」と聞くが、まさにそれを実践するかのような授業だったと言える。

2. 法律と仕事の接点で

では、私が中堅の実務担当者として、法律に照らしつつ取り組んだ出来事を例に引き、そのときに得た教訓等をいくつか紹介したい。

■契約・法制度の重要性を認識（安宅産業事件、1975～77年）

小説にもなった安宅産業事件だが、当行は安宅産業の取引先銀行の一つだった。安宅産業は外国人との共同経営による石油精製所をカナダに持っていたが、第四次中東戦争により原油が高騰し、当初の計画が狂ったことで、結果的に大変な赤字を累積させ、切迫した事態となっていた。私は安宅現地法人の原油売買契約等を調べ、またカナダの法律を勉強し、結論として「破産しかない」という旨の報告書を書き、上司に報告した。

これは、留学により国際法務を学んだ私が契約や法制度の重要性を再認識する機会となり、世界のどこかで起きた一現象が実体経済に波及することを実感させられた事件だった。

■約定がすべてではない（共同名義預金事件）

安宅事件と同時期、シンガポール支店では、インドネシア国営石油会社の財務担当者が急逝し、彼と第二夫人の共同名義預金（当時 80 億円）の取り扱いが問題となっていた。通常ならば約款に従い片方の名義人たる第二夫人に払うところ。しかし、金額的に個人の財産かどうか疑わしいなど不審な点があり、第二夫人に支払うことに違和感があった。そこで、現地弁護士に相談し、支払い先は裁判所に決めてもらうことにした。10 年を超える預金支払先確認訴訟の結果、80 億円は、インドネシア政府に支払うことで決着となった。

要するに、約定に従って決定できないケースもあるということ。経験則に従い「何か変だ」と感じたら、踏みとどまり、第三者の判断を請うことも含め、初動を誤ってはならないという話だ。

■既成概念に固執しない（ゴールドマン・サックス（GS）への出資、1986 年）

アメリカの投資銀行ゴールドマン・サックスへの出資案件が浮上したが、当時の証券取引法 6 5 条により、銀行は証券業にタッチできないとされていることから、金融当局も含めて誰もが、日本の銀行は外国証券会社にも出資できないと思い込んでいた。しかし、私は、外国証券業者法には「外国証券の現地法人には 25%まで出資できる」と読める規定があったので、当時の大蔵省に協議したところ、「確かに出資可能だ」ということになり、日本サイドでは出資可能となる枠組みができた。しかし、米国サイドでは、法律上出資は可能であるはずだが、認可権を持つ米国金融当局（FRB）が、行政指導による裁定を行い、出資をしたとしても積極的な業務展開を認めなかった。結局、本件は、限定的な単純出資をするに留まったが、当行の収益には大きく貢献した。

結果はともかく、思い込みによらず、リーガルマインドを使い、法律の原典にあたって検討することが大切だと思う。それにしても、アメリカのような法治国家・契約社会で裁量的な行政指導が入ることがあろうとは、非常に驚いた。

3. リーガルマインドの重要性 —本質を見極めるために—

では、あらためて、「リーガルマインド」とは何か、ということを考えてみたい。

■リーガルマインドとは

リーガルマインドは、「法的思考」「法的判断力」と言い換えられる。もう少し具体的にいえば、「問題発見力」「問題分析力」「利益衡量（バランス感覚）を得て解決する力」「論理的に説得する力」「議論する気概」といった能力が含まれると思う。

さて、これらの能力のなかでも「利益衡量」、つまり全当事者の利益のバランスをとること



は非常に重要だが、まさに法曹界に従事される方には一番難しい部分かと思われる。バランスよい結論を出しても、理屈が通らなければ納得してもらえない。逆に、理屈は正しくても、結論が妥当でない（バランスがとれていない）ために納得してもらえないことがある。だから、その両側を行ったり来たりしながら考えをまとめていく、そういうプロセスを踏むことが大切ではないだろうか。

また、「議論する気概」というのは、不審に思ったことはきちんと指摘し議論しようという意味だ。同時に、常に自分が正しいと思わず、相手の意見をよく聴き、相手の意見が通っていれば自分の意見を修正することが大切だ。ちなみに、NHK大河ドラマ「八重の桜」で有名となった「ならぬものはならぬ」の精神は、法律で禁止されていることを行ってはならないという思考に繋がる。法律遵守においてこのような思考が大切であるということは私も経験しているが、一方で、既成概念に囚われることなく、考える余地を広げることも非常に重要なことだと思っている。

■帰納と演繹、双方の思考方法で

それで、リーガルマインドをもって問題解決にあたる時は、演繹的思考と帰納的思考の双方の思考方法を持つことが重要だ。従来、日本では、お上が定めた法律を具体的な事象に当てはめて結論を出すのが基本で、演繹的（大陸法）と言える。一方、英米では、さまざまなケースから共通する事象を集めて一つの普遍的な原則を導く帰納的な方法をとる。後者の方は、より普遍性を見出そうとする力や、利益衡量が働くようだ。

いずれにせよ、法学を勉強するにおいては演繹的思考と帰納的思考を行ったり来たりする態度が大切だと思う。

■リーガルマインドによる対応を

では、リーガルマインドを発揮して本質を見分けることが大切、という事例を紹介したい。



東京都は2000年、銀行外形標準課税の導入を図るべく、21行を対象に「業務粗利益に対して3%課税する」という条例を出した。この条例は、銀行という特定の業種を狙い撃ちにしている点で憲法14条の「法の下での平等」に反し、かつ課税自主権を濫用している点では地方税法や、憲法94条にも反していると思った。そして、あろうことか、大阪府もまったく同じ条文で条例をかけたのである。

私は当時、全国銀行協会の税制担当の委員長を務めていたこともあり、先頭に立って条例の無効を訴え、東京都と大阪府に対し訴訟を起こした。第1審は勝訴、第2審は表面的には勝訴したが微妙な内容であり、和解勧告と解釈した。そして、結局、上告審において、税率を0.9%低減し、また払いすぎた税金を利息付で返還するとの内容で和解となった。

このとき、裁判というのは公平に聴いてくれるものなんだ、と安堵した。そういう意味でも、たとえ相手が「お上」であろうと、納得できないことはリーガルマインドをバックボーンに堂々と訴えていく気概を持つべきだ、と申し上げたい。

4. 経営におけるリーガルマインド —変化を先取りするために—

さて、私は現在、経営者の立場にある。その視点から、会社が直面しているリーガルマインド的な問題とそれへの対応について、その一端をお話したい。

■取締役の責任

会社法における取締役は、会社に対し「善管注意義務」があり、さまざまな経営判断を求められる。仮に会社に損害が生ずれば莫大な賠償責任を個人として負うべき対象ともなりうる。一方で、合理的な判断があれば責は負わなくてよい「経営判断の原則」がある。だから、取締役は常に合理的な結論を出すようにする。しかし、何をもちて合理的な判断とするかは難しい。そのためにも、法律上だけでなく経済合理性上も十分に考慮し議論し結論を出し、かつ後日のためにしっかりと記録を残すようにしている。

■利益相反への対応

利益相反（Conflict of Interest）の問題は昔からあるが、例えば取引先間の利益が相反する場合に、銀行がどう対応すべきか。ある買収案件を契機に、私は、この問題の対処方法として、両取引先の情報隔離措置（Chinese Wall）を設定したうえ、専門部署により利益相反問題を管理させるなどの行内体制を作った。現在では、このような利益相反管理体制整備義務は、銀行法にて銀行に義務づけられるに至っている。

■経営監督と執行の分離

いま、「コーポレート・ガバナンス（企業統治）」ということがよく話題になる。私は銀行持株会社の会長に就任した際、代表権は持たないことにした。つまり、代表権をもった Chief Executive については、頭取や社長に担当させ、彼らに業務執行させるが、私は、業務執行を監督する取締役会の議長として決定や承認する立場に徹することにした。



昨今はアメリカでも「CEO と会長の兼務」を問題とする話があった。つまり、「経営監督と執行の

分離」については世界的にも大きな流れになっているということだ。私自身はそのような変化を先取る（Look Forward）という一種のリーガルマインドに則った決断をしたと自負している。

5. 若い人に望むこと —総合人間力、リベラルアーツを身につける—

申し上げてきたように、ビジネスにおいて、またさまざまな場面においてリーガルマインドを発揮することは非常に大切である。では、そのリーガルマインドを磨くためにも、大学という場で特に身につけていただきたい力とは何か。

一つは、倫理観、チームワーク、宗教心、思いやり等といった力。

そしてもう一つ、非常に重要だと思うのが「リベラルアーツ（教養）」だ。これら両方を合わせたものが総合人間力である。大学では専門教育も大事だが、哲学、心理学、歴史学、基礎科学、基礎数学といった教養科目、つまりリベラルアーツというものは、人生を通じて知恵を与えてくれるものになるはずで、専門分野ばかり偏ってはならない。そういう意味では、これらの能力は、大学という場のみで培われるわけではなく、社会に出ても磨き続けていかなければならないものだ。法学を学ぶ方は是非、「法律」と「リベラルアーツ」を組み合わせ、多様な観点から事にあたっていただきたい。そうすると、きっと画期的な課題解決策を見出すための道も広がるのではないだろうか。

さらに、私が若い人たちに期待するのは、チャレンジ精神を持ち、失敗も含めいろいろな経験をしていただくこと。困難を克服する経験を積み、どんな困難にあっても常に余裕をもって物事にあたるこ

とができるようになるものだ。

私の学生時代とは異なり、民法改正が議論され憲法改正も取り沙汰されているなど、今日の日本では基本的な法律がどんどん変わっている。私は、現在、経団連の経済法規委員長として、今まで種々の法改正に関与しているが、今までの経験で培ったリーガルマインドが役立っている。より良い法律をいかにつくり、それに対し皆がどう関心を持っていくかが肝心だ。法学部学生の皆さんには、意見が対立する場に直面したなど、各人がきちんと発言できるよう、リーガルマインドを磨いていただくことを願っている。