

法文化と国際取引

柏 木 昇

ご紹介いただきました柏木です。今は大学教授をしておりますが、私は大学を卒業するとすぐに三菱商事に入社しました。これからのお話に關係しますので、そのいきさつをお話します。

就職したのは一九六五年ですから、もう四十年以上も前のことになります。大学時代は一応法学部で法律を勉強していたのですが、余り法律には興味が持てませんでした。それは、現実から遊離した抽象論は性格的に好きではなかったからです。大陸法では、現実の關係を債権や物権などの抽象概念に置き換え、それをそれぞれに抽象的に分析された性質に基づいて論理操作を行い、その帰結をまた現実の言葉に戻す、という操作を行います。その結果は往々にして現実離れしたものになります。この論理操作に興味が持てなかつたのです。また、扱う問題は過去に起きてしまつた問題です。これからの取引をどうしよう、というような問題はあまり扱いません。さらに、判例などをみますと、原告も被告もどちらもそれほど悪くはないのに、大きな損害が発生してしまつて、その負担を巡つて双方がその損害負担を押しつけ合つている、ということがよくあります。交通事故を例にとれば、私も運転をしていてたまには注意が散漫になるところがあります。運の悪い人の場合は、その瞬間に横から自転車が飛び出てきたりします。加害者も被害者も、運が悪かつただけ、という場合が多いのです。どつちが損害を負担するにしても、いったん起こつてしまつ

演 講

た不幸はなくなりません。商事の紛争でも、同じように善意で行動している会社が、予想もしていなかった事情の變化で一方が損失を被り、その損失の分担をめぐって争いがおきているケースが多いのです。

その時に興味を引いたのは損害保険会社です。保険会社は損害が発生したときに損害を補填してくれます。被害者の最も頼りになる友達です。損害はゼロに近くなります。被害者と加害者の不幸は小さくなります。これだ、と思いました。しかも、当時はアメリカに比べて日本の損保は遅れておりました。これから発展するに違いないと思いました。

そこで、就職は損保会社と決めました。このことをサークルの先輩に話したところ、「それはマクロでは正しい。しかし、あなたは保険会社でどんな仕事をするか知っているか？毎日そろばんばかりはじいているんだよ。そろばんをはじいていないときは、机に足を載せて新聞を読んでいるんだよ。だから、保険会社の社員の机の上には、靴のかかとの跡がついている。」と実にいい加減なことをいいました。私は、まだ保険会社での仕事というものが分かりませんから、これを真に受けました。「では、先輩、どんな仕事面白いのですか」と聞いたらその先輩が「それは総合商社だ」と言いました。総合商社は、貿易を行う会社です。私が就職をするころは、商社斜陽論が盛んでした。総合商社は、明治時代から貿易を事実上独占してきたのですが、そのころからトヨタ、日産自動車、ソニー、松下電器などの大企業が、商社を使わずに自分自身で海外市場の開拓を始めたのです。そこで、経済学者は、これからはメーカーが商社を使わずに直接海外市場を開拓し、貿易も自分でやる時代になり、商社は没落するだろう、と予測しました。私は、そんな商社斜陽論があることも知らずに、おもしろ半分三菱商事の面接を受けることにしました。幸か不幸か、三菱商事の面接はいくつか申し込んだ保険会社の面接より先でした。十分程度の面接をして面接は終わりです。ちよつと寄り道をして下宿に帰ってきたら、合格の電報が来ていました。めんどうくさくなって保険会社の面接

は受けないことにしました。当時の就職はだいたいこのようにいい加減なものでした。いまのように、リクルート・スーツを買う者もいませんし、面接のやり方などを勉強する者もいませんでした。いまは、学生諸君は就職の準備に大変エネルギーを使うようです。ある先輩は、どこに就職したらいいかわからないので会社の名前のABC順に面接を申し込んだら、味の素で採用された。味の素がだめだったらブリジストンの面接を受けるつもりだった、と言っていました。皆さんも就職はこの企業なければ、などと思い詰めないことです。私も、学生から就職の相談をうけますが、今の時代は終身雇用の時代ではないから若い内に世間に通用する実力を身につけることができそうならどの企業でもいいから就職してみなさい、といいます。企業の寿命は三十年である、という説がありました。今はもっと短いでしょう。会社がつぶれたら、あるいはリストラされたら右往左往しなくとも済むような実力を若い内に身につけることができるかどうかということが重要です。半世紀以上生きてきた私でも、どの企業がこれから伸びるか、どの企業に就職したら幸せな人生を送ることができるか、などということは分かりません。とりあえず、自分自身を鍛えてくれそうな企業に就職してみて、間違ったと思ったらさっさと辞めて別のチャンスを探すべきです。ただ、せっかく企業が鍛えてくれているのに弱音を吐いてすぐに辞めてしまう、というのはだめです。

さて、そうやって三菱商事に就職したのですが、私は当然営業部門に配属されるだろうと思っていました。商社に入ったのだから法律とは縁が切れたと理由もなく思いこんで、卒業試験が終わったあと参考書を古本屋に売ってしまいました。その金でスキーに行ってきました。ところが、配属されたのは、総務部文書課、というところなんです。なんと、法律問題を扱うのが文書課だそうです。いまでもこそ、企業に法務部門があることは誰でも知っていますが、当時は、企業に法律問題を扱う部門があるなどということはありませんでした。晴天の霹靂でした。

しかし、大会社だからその内に他の部門に回してくれるだろう、と考えました。文書課の先輩も「石の上にも三年

だよ」といい加減なことを言ってお慰めてくれました。そう言ってくれた先輩はその後三十数年定年まで法務部門に居ました。私も二九年間、同じ法務部門に居ました。なぜ、二九年間も居残ることになったか、という理由の一つは、企業の法務の仕事は面白いということを発見したからです。なぜ、面白いのか。

(1) 判例に現れるような起こってしまった事件を後ろ向きに解決するよりも、これからの取引の契約交渉や契約を組み立てる前向きの仕事が多い。後ろ向きの仕事でも、法律を使った交渉によって会社のマイナスを少なく出来る。創意工夫が生かせる仕事が多い。当時は、斜陽になりかけた商社ですが、商社はその対策として、従来のように貿易の仕事をメーカーから貰ってくるのではなく、合弁事業や、鉱山などの開発や、バーター取引や、メーカーを先導していろいろ新しい商売を積極的に作り出す方針に転じ始めました。それこそ面白いダイナミックな仕事がつぎからつぎに持ち込まれてきました。そのタイミングで私が入社した、というラッキーな面があります。

(2) 商社の場合は相手が全世界で、しかもライオンからミサイルまで、あらゆる商品を扱っています。また、取引の相手は、世界中の企業や政府の人たちです。私は、二九年間で、海外出張の回数は恐らく一五〇回くらいになるでしょう。出張先も南米、北米、アジア、ロシア、ヨーロッパと広範囲です。アフリカとオーストラリアには縁がありませんでした。法務部の同僚はもちろんこれらの地域に頻繁に出張しています。

(3) 商社の同僚はだいたい皆さん明るくて人づきあいのいい人たちばかりです。暗いオタクでは、注文はとれませんが。だから一緒に働いていて楽しい。

(4) 商社では、法務は営業と一緒にやって仕事をしないとよい仕事はできません。営業部門が作成した法律文書だけをチェックする、という法務部門を持つ企業もあります。このような法務部門はあまり意味がありませんし、

仕事も面白くないでしょう。法務部ばかりではなく、いまの弁護士や法務部に求められている役割は、法律面からの問題解決の専門家、という役割です。取引の例を示すことができればよいのですが、ここでは複雑すぎる例しか思い浮かばないので、離婚の法律相談の例で説明します。たとえば、弁護士のところに若い女の子供の手を引いて離婚相談にきたとします。弁護士は、その女の人から事情を聞いて、ご主人の不貞行為を確認して「法律上離婚できます」というでしょう。しかしこれだけでは依頼人の問題解決の相談にはなりません。その女の方は、ご主人の浮気でどうしていいかわからないので弁護士に相談にきているのです。離婚できるかということも関心事ですが、本当の問題は彼女が離婚すべきかどうかということなのです。弁護士は、詳しい事情を聞いて、もし離婚をすれば慰謝料や財産分与としてどの程度のお金を取ることができるか、現実にそれを分かれた夫が払ってくれそうか、それで子供を育てながら生活できそうか、依頼人の女性は生活費を稼ぐ能力があるか、子供の将来に悪影響はないか、おしゅうとさんとの関係は大丈夫か、ご主人の浮気は一過性のものか、本気でどうしようもないものか、といった様々な法律と事実の混在した要素を考慮して、依頼者の問題解決に協力することになります。場合によっては、明白な離婚原因があっても、女の方には「ここは離婚しないで我慢なさい」とアドバイスすることが必要になります。このように法律意見を言うだけではなく依頼人の抱える問題解決を仕事の目標にしますと法律知識だけでは足りません。離婚の例でいえば、心裡カウンセリングの知識、女性の就労環境、こどもの教育問題、ご主人の浮気の性質分析など、総合判断が求められます。だから、人生経験を積んだ弁護士が求められることが多いのです。企業でも同じです。営業の人が抱えている問題の解決方法を一緒に考え、これからの取引ではどのような法律構成をしてどのように相手に交渉し、どのような法律書類を作成すればよいかを営業の人と一緒に考えて考えます。そのような問題解決指向の仕事をし

ますと、企業の法務部員としては法律ばかりではなく、税務や会計や商品知識などを深く勉強する必要が出てきます。そうなってきましたと、私が希望していた営業マンの仕事とかなり重複してきます。法務部についても、やろうと思えば営業など現場の仕事のおもしろさのかなりの部分は経験できます。

最初の面白い仕事は、アメリカ企業への融資とそのアメリカ企業の破産の問題でした。当時、三菱重工は、MU-2という六人から十人乗りのビジネス用の飛行機を作っていました。ターボプロップのエンジンを使っていますが、エンジンはアメリカの Pratt & Whitney という会社から買って、それを組み込んでいました。その飛行機の主たるマーケットはアメリカでした。しかし、アメリカからエンジンを買って日本の名古屋の工場に運び、そこで飛行機に組みこんでまた、その飛行機をアメリカに輸出する、ということは無駄です。機体だけをアメリカに輸出し、アメリカでエンジンを組みこんで完成した飛行機を売った方がずっと効率的です。そこで、三菱重工と飛行機の販売のお手伝いをしていた三菱商事は、アメリカのテキサスで四人乗りの飛行機を作っていたムーニーという会社に組立を委託することにしました。最初は順調でしたが、このムーニー社の資金繰りが怪しくなってきました。ムーニーの社長は三菱重工と三菱商事に資金援助を依頼してきました。資金援助を断れば、ムーニーは破産するかもしれません、そうなりますと、MU-2の組立がストップしてしまいます。その資金援助依頼の交渉のために、ムーニーの社長が日本に来たい、と言ってきました。そこで、東京で交渉することになりました。日本側のチーフ・ネゴシエーターは三菱重工の航空部の次長さんということになりました。融資には法律的問題も関係するから、というので法務担当の文書課からも交渉に出席してほしい、という依頼がありました。そこで、文書課担当の部長代理と課長とヒラの私の三人が出席することになりました。三菱商事では、その他に担当部の輸送機部の次長、課長、ヒラの三人が出席すること

になりました。融資ですから、財務部も部長、課長、ヒラの三人が出席することになりました。融資では三菱商事では相手に返済能力があるかどうかを審査する審査部が関与してきます。審査部も次長、課長、ヒラの三人が出席することになりました。同様に、三菱重工でも航空機部と財務部などの関係部から三人づつ出席することになりました。さらに、三菱は、テキサスから当時アメリカ最大の法律事務所のパートナーとアソシエイトと呼ばれる若手の弁護士の二人を呼び寄せました。

さて、会議室に行きますと、テーブルの向こうにはムーニーの社長が一人座っています。反対側には三菱重工と三菱商事の関係者がゴチャゴチャと二十人近くが座りました。文書課は当時の社内での地位があまり高くなかったので、最も右の端に座りました。その中でも若かった私は机の一番端の椅子に座りました。アメリカから来た三菱の弁護士は三菱側に座る席がなく、ムーニー側に座ることになりました。

交渉が始まりました。当時は英語ができる人が少なく、通訳がついてムーニー社長の要求を一つ一つ通訳しました。要求が一つでると、チーフネゴシエーターの方は、左右の人に「どうでしょうね」と聞きます。そう聞かれた人は、また自分の隣に座っている人（部下か他の部の人）に「どうでしょうね」と聞きます。この質問の波が、私が座っている末端まで届きます。私は隣に聞く人がいないから「いいんじゃないですか」というと隣の人は、その隣を向いて「いいんじゃないですか」と言います。その波がチーフ・ネゴシエーターの人の所に届くと、相手に向かって「結構です」というのです。そのばかばかしさにあきれました。ムーニーの社長は実に堂々としていてテキパキとしていました。

教訓は、アメリカの企業は社長が一人で判断するが、大企業の日本人は一人ではなにも決断できない人が多く誰かに相談をしたがる、ということですが、日本の意志決定は集団意志決定だ、といわれます。その象徴が稟議です。日本

は稟議システムで意思決定をする企業が多いのですが、関係者全員の合意を取って物事を決定します。関係者の合意をとらないとなにも出来ないのですが、会社内部の説得に自信のある人は、国際交渉でもどんどんその場で決めて行きます。自信のない人は、いちいち会社内の関係者に意向を聞かないとなにも決められません。背後にいる関係各部署の人の中にも、事前に相談を受けないと「俺はその話は聞いていない」と怒り出す人がいますから注意を要します。日本の交渉団は、形式的な権限はなにも持たされずに交渉に臨みます。実質的な交渉権限は背後に控えた会社内の関係者に対する説得力です。ですから、説得力に自信があれば日本の会社では、地位に関係なく実質的に大きな権限を行使できることもあるし、地位が高くとも社内関係者の説得力のない人はなにも一人では決められずに、惨めな思いをすることになります。いまでは、二十人近くも参加する国際交渉はありませんが、それでも日本側代表の数は外国側の当事者に比べて多くなる傾向にあります。

日本の大企業や集団意思決定システムでは、社長も部下の意向を聞かないとなにも決められません。だいたい、日本では取引の情報が部長以下の者に集まるようになっていきます。社長は取引の詳細を知らないから自信を持って決められません。京都のお茶屋の女将が「日本の社長は自分の会社のことを知らしまへんが、外国の社長はよう知ってますなあ」と言っていたそうですが、その通りです。（この京都弁は正確ではないかもしれませんが。）お茶屋の女将はさすがに良く見えています。日本のリーダーは部下の関係調整型の人がよいと言われます。昼行灯（ひるあんどん）と言われるような頭の悪そうなボートとしている人がいい、といいます。本当に頭が悪ければ問題ですが、すくなくとも細かなことは部下に任せてしまうのがよいリーダーとされている面があります。したがって、部下が細かな情報を掌握します。オランダも集団意思決定システムを取っているというアメリカの新聞記事を読んだことがあります。したが、オランダの意思決定システムについては調べていません。団体の意思決定システムの国際比較はおもしろい

研究課題ですが、私はまだそのような研究を見たことがありません。

日本の集団意思決定システムを最も良く表しているのは、稟議制度です。稟議制度というのは、意思決定のために稟議書が作成され、それが関係者すべてに回覧されて、関係者すべてが承認して、企業としての最終意思決定がなされるシステムです。実際に稟議書が回覧される前に、関係者に対する根回しが行われ、企業の空気がその案件の容認に傾いたところで稟議書が回覧されます。京都大学の笠谷和比古先生の研究によると、将軍吉宗の時代あたりに確立したようです。日本の大企業と官公庁にしっかりと根を下ろして、簡単なことでは変わりません。

日本でも、創業者型の企業は、アメリカやイギリスの会社のように社長が重要事項について一人で意思決定を行い、部下に行動を指図するというトップダウンの意思決定を行いますから、意思決定が非常に早い。日本の稟議システムは、下の者が方針の詳細を詰めてから企業の上層部の意見を聞きます。いわゆるボトム・アップの意思決定です。関係者が多いから非常に時間が掛かります。ですから、日本の大企業は、たとえば敵対的企業買収のような迅速な意思決定を必要とする取引は不得手です。国際的な等の商社でも、意思決定に大変に時間がかかります。その代わり、いったん稟議が通って意思決定がなされますと、実行は早い。なぜなら、稟議書を承認したことでその決定事項に賛成と見なされるからです。昔は、反対の人は判子を逆さに押した人がいました。逆さでも判子を押しさえ賛成とみなされます。それでもときどきはかない抵抗を示す人がいます。反対なら反対と言えればいいではないか、というのは日本の会社を知らない人です。稟議システムでは、賛成であれ反対であれ、社内の空気の流れができてしまうと、不思議なことに流れに抵抗して正式に反対を言うことは出来なくなってしまうのです。逆に、トップダウンの意思決定の企業では、実行段階になってから「俺は聞いていない」という人が出てきて、いろいろ支障が起ることが多い。日本の大企業は契約の実行段階になると行動は早いということについては、世界的に定評があります。

おそらく、日本のような集団意思決定システムを取る文化は他の国では非常に少ないのではないのでしょうか。すくなくとも、アングロサクソン系の会社や中東の会社や官公庁とずいぶん交渉しましたが、トップダウンの意思決定でした。インドもそうでした。トップダウンですと、意思決定が非常に早い。

大企業のサラリーマンには、集団意思決定システムに慣れてしまうと自分だけで判断できなくなる傾向があります。外国に出張した日本のサラリーマンは、なにかにつけ、本社の関係者の意向を聞きます。そうしないと、あとで稟議のときに関係部から「俺は承認しない」という意見が出て、問題が起こるからです。有名なジョークが沢山あります。国際線の飛行機の中で日本のサラリーマンが一生懸命仕事をしています。そこにフライト・アテンダントが飲み物のサービスをします。日本のサラリーマンは、コーヒーを注文しました。フライト・アテンダントは砂糖とミルクはいるか？と聞きました。そうしたら、日本のサラリーマンは「ちよつとまってくれ、今本社にメールを打って聞いてみる」と答えました。実際、自分ではなにも決断できないサラリーマンはあきれれるほど沢山います。自分で意思決定できないサラリーマンは、リストラされて会社の庇護をはなれ、一人になると大変に惨めなことになります。

アメリカやイギリスの会社は社長が重要事項について一人で意思決定を行い、部下に行動を指図するというトップダウンの意思決定を行います。情報もトップに集中します。ですから、アメリカのトップは実に良く働きます。日本のトップは会議と接待ばかりしています。

さて、ムーニー融資の交渉も大筋で合意がなされ、詳細は弁護士と事務レベルで詰める事になりました。担保は、当時アメリカで採用されはじめた動産担保を取ることにしました。不動産も担保にとりました。動産担保制度は、当時の日本には無かったので、早速アメリカの本を読んで解説のパンフレットを作りました。アメリカでは、動産や債権を担保とする取引は、法形式に拘わらず原則として出来て間もない米国統一商事法典の第九編が適用され、原則と

して担保権の登録をするか、あるいは担保物の占有を取得しないと、第三者に対抗できない、という制度です。このパンフレットは大変好評でした。日本でも最近できた動産及び債権の譲渡の対抗要件に関する特例法によってやっとこれに近いものができました。

ところが、融資をしたにも拘わらず、やはりムーニー社の財政は立ち直りませんでした。そして、ついに破産を申し立てました。当時としては巨額の融資をしていましたので、たいへんだ、ということになりました。動産担保制度のパンフレットが好評だったことに気をよくしていた私は、今度はまたアメリカの本を読んでアメリカ破産制度のパンフレットを作りました。当時は、アメリカでは旧破産法が施行されていました。ムーニーは、会社更生ではなく破産を申し立てました。そこで、私はつぎのように説明しました。アメリカでも日本でも破産は、経営の立ちゆかなくなった企業の資産を清算して（つまり売却して）、資産の売却代金を債権者に優先順位にしたがって分配する制度であり、基本的に日本の破産とアメリカのそれは同じである。アメリカでは、申立直後に裁判所が暫定管財人を選任し、最初の債権者集会で正式管財人が選任され、暫定管財人が退任する。最初の債権者集会は、破産申立後六十日以内に開催されなければならない。

ところが、六十日経ってもなにも起こりません。それどころか、破産したムーニー社は暫定管財人の監督の下で軽飛行機の生産を続けていました。従業員の新規採用も行っているとの報告です。経営者が夜逃げして、従業員は路頭に迷う日本とはまったく違うではないか、柏木のパンフレットは不正確である、という批判が起りました。融資が巨額であったため、アメリカに出張してなにが起きているか、見て報告せよ、ということになりました。

私は、当時は、英語は全く話せませんでした。ヒアリングも出来ませんでした。テキサスの空港で目的地行きの飛行機の発着場所では、すべての発着情報がスピーカーからのアナウンスでなされていました。これが分かりません。

前の人に聞くのですが、*I beg your pardon.* は三回しか繰り返す勇気がありませんでした。しかたなく、分からないのに *I see.* とか言って、また別の人に聞くなどして、ほとんど迷子になりました。英語のヒアリングの極意をお伝えします。相手のいうことが分からなかったら、*I beg your pardon* と言ってもだめです。相手は同じことを繰り返します。その表現が聞き取れないから聞いているのですから同じ表現を繰り返されてもどうにもならないのです。そこで、当てずっぽうに「あなたはこういうことを言いたいのか」と聞くことが重要です。そうしますと、相手は必ず「いやそうではない。私はこれこれを言いたいんだ」と別の表現で説明してくれます。

結局、テキサスまで行って分かったことは、アメリカでは破産手続でも会社を生かしておいて高値で売ろうとしていたのです。多くの場合に、会社は生きたまま組織として売った方が高く売れるのです。こういう生きた企業のことを、*ゴーイング・コンサーン*といいます。死んだ企業の机一つ、*スパーナード*を競売で売っても捨て値でしか売れません。これを企業の清算価値といいます。しかし、企業を生きたまま暖簾（のれん：取引関係のこと）や従業員との雇用契約付きで売った方が高く売れます。これを企業の*ゴーイング・コンサーン*価値と言います。企業を生きた状態で売った方が高く売れるという原則は、現在の会社売買の *M&A* も同じことです。そこで、管財人は、破産したムーニーの営業を続行しながら、不良資産を処分したりして会社のお化粧直しをし、できるだけ高値で生きた企業として売却しようとしていたのです。

結局、破産したムーニーを*ゴーイング・コンサーン*の状態で購入するという企業が三社現れました。ムーニーが一番高い値段を付けた会社を買収されました。担保を付けていた三菱の債権は、幸い全額回収ができました。これが日本ならどうでしょう。社長は夜逃げをし、譲渡担保債権者は担保物を引き上げてしまっただけで債権者への配当はほとんどなし、ということになってしまっただけでしょう。なぜ、日本はアメリカのように行かないのでしょうか。これが未だに謎です。

法律も民事再生法などをつくって、アメリカ型にしようとしています。一つの鍵は、日本では、経済的に破綻した企業が我慢してしまつて、どうにもならなくなつてから破産になる、ということなのです。まだ再建の見込みがある内に会社更生や民事再生を申請させなければなりません。「倒産は恥だ」という考えの強い国では、債務者はぎりぎりまで頑張つてしまつて、にっちもさっちも行かなくなつてから倒産手続きを利用します。アメリカ以外の国はイギリスでもフランスでもどこでもそうです。日本でも、最後は闇金融に手を出して、再建不可能が動かし難い事実になつてから、債務者ではなく債権者の代表がしかたなく破産を申し立てるケースが多いのです。アメリカでは、債務者自身が、はやばやと更生手続を申し立てます。更生手続では、債務者の経営者はそのまま経営を続行できるうえに、一切の債権の取立行為は裁判所によつて差し止められてしまいます。債務者は債権の弁済を猶予してもらつている状態で会社の経営をすればよいのですから、楽になります。アメリカの倒産法は債務者に非常に有利にできています。アメリカのロースクルの先生が、アメリカにはヨーロッパで多額の借金を抱えて食い詰めた連中が移民してきたからアメリカ人は債務者には同情的なんだ、と言つていました。アメリカ倒産法のモットーは「正直だが不運だった債務者に、新しいスタートの機会を与える」ということです。倒産を恥と考える文化と大分異なります。

つぎにインドのお話をします。あるとき、三菱商事はイラク政府から、テレビ局の建設を受注しました。三菱商事は建設会社ではありませんが、建設のコンサルタント会社と一緒に、元請として建設を受注し、ビルの建設やテレビ機器の発注据え付けなど、仕事をその道の専門家に下請させ、これらを統括して一括して完成したテレビ局をイラク政府に引き渡すのです。建設の下請にインドの国営会社を起用しました。これが大間違いでした。日本人は時間に非常にうるさい。鉄道の正確さをみればおわかりのことと思います。日本ほど、鉄道の運行が正確な国はありません。イギリスでもアメリカでも、列車の時間は非常にいい加減です。ジョークでしょうが、インドでは昨日走るべき列車

が今日の定刻に走っている、というようなことが起こると言われます。インドの下請は徹底して時間を無視してコストを下げようとした。地下室を掘るにも機械は使いません。人力で掘って、泥はざるに入れ、人が頭の上に載せて運びます。地下室を掘る現場の壁にも、H型鋼などの土留めはつかいませんから、毎日くずれて穴がだんだん大きくなってきます。インドの下請は気にしません。コンクリートの型枠には、廃材をつかってそれをのこぎりで切つて型枠を作っていきます。その型枠をつくるにも電動のこぎりなど使わず、おじいさんが普通ののこぎり、ぎこ、ぎここと、気長に切っています。契約上の工事期間の厳守が気になる元請の三菱商事は、そんな悠長なことをしないで電動のこぎりを使い、とインドの下請に命令します。そうしますと、インドの下請は金がかかるからいやだと断ります。イラク政府から工事を急がされている三菱商事は取り敢えず電動のこぎりを買って「コストは後から請求するぞ」といつつインドの下請に強制的に使わせ、工事を急がせます。インドの下請はコンクリート・ポンプも使わずに人力でコンクリートを運んでいました。これもまた、三菱商事がそんな悠長なことをしては間に合わないからコンクリート・ポンプを取り敢えず買ってそれを強制的に使わせました。このようなコストがどんどん溜まってきました。工事がなんとか終わって三菱がそのコストを払え、と下請に言うと、下請はそれは勝手に三菱商事が買ったものだから、払えない、ということになって甘んじて払いません。逆に、三菱商事の勝手な命令でこれだけコストが高んだからそれを払え、と請求してきました。そしてインド側がロンドンの仲裁裁判に三菱商事を訴えました。仲裁というのは民間人に裁判官のように紛争を判断してもらおう、というシステムです。疑問はありますが、裁判より早い、安い、柔軟性がある、と言われていています。三菱商事は答弁書を提出し、反訴を申し立てました。ところが、インド側は、一年くらいほったらかしにしてから再反論書を提出してきました。またこれに対して三菱側は弁護士を雇ったり法務部がお手伝いして膨大な書類をひっくり返しながらかしから再反論書を提出します。そうしますと、また一二年放つてお

いた後で、また再々反論書を提出してきます。その頃は、三菱商事では元の担当者の部署が変わってしまっていて後任者、場合によってはそのまた後任者が担当となっており、新しい担当者はなにがなんだか事情が分からずに大分苦労しました。インドで起こされた別の訴訟では、このようなやりとりが十年以上続きました。その内にルピアの相場が下落して、請求金額が円ベースでは極端に安くなってしまったので、裁判に悩むより払ってしまった方がよいという示談にした例もあります。インドでは、訴訟で判決を貰うまで百年かかる、というようなことが言われます。テレビ局の訴訟も結局三菱が根負けして、大分譲歩させられました。

営業の人は灼熱の太陽の下の飯場で大変な苦勞をしてテレビ局を完成させました。そのような苦勞の末に完成したバグダッドのテレビ局の建物は、先日のアメリカ軍によるイラク侵攻作戦で、アメリカ軍に真っ先に破壊されてしまいました。むなしいものです。

インド人の感覚の違いにびっくりするのは、時間の観念ばかりではありません。極端によくしゃべることです。そして大変な詭弁を使います。たとえば、インドでメイドさんがお盆に載っていたお皿を落として壊してしまったとします。メイドさんは、お皿がお盆から逃げていたので私が悪いのではない、という言い訳をする、という逸話があります。契約クレーム交渉でもこのような論理が飛び出します。こちらは「そんな馬鹿な」としか反論できませんが、インド人はこのような屁理屈をつぎからつぎへと、あきれられるほど出してきました。テレビ局の工事でも、工事の進捗状況に応じて支払う出来高払いの金額の算定方式で紛争が起きました。大変な詭弁を持ち出して、インド側の請求を飲まなければ工事を放り出してインドに帰ってしまう、とまで言い出しました。こちらは、困ったと思いましたが、本社の経理部にそんな詭弁を理由に支払をすることを説得できませんから、要求をはねつけました。下請けは本当に仕事を放り出してインドに帰るかと思ったら、土壇場で要求をとり下げました。それから大分時間がたった後日、下請

の現地のプロジェクト・マネージャーが「あの時はじつは資金繰りに困っていたのであのような要求をした」とポロツと漏らしました。日本の下請なら、「運転資金がない。なんとかしてくれ。なんとかしてくれないと工事が遅れる。」と頭を下げて泣き込むところです。こういうアプローチをしてくれると、元請の現場事務所も本社を説得しやすい。しかし、詭弁では本社を説得できません。これがインド人には分からない。インド人は詭弁でお金をもぎ取ろうとします。日本人は情に訴えます。

国際会議で最も難しいことは、インド人を黙らせることと日本人をしゃべらせることだ、という有名な言葉があります。日本人はあまりにも引つ込み思案ですね。国際的な場面でもっと積極的に発言しなければなりません。英語の文法など考えるからいけない。英語をうまく話せないと、なにか中学や高校で英語の悪い点数を取ったような劣等感を感じます。これがいけません。国際交渉は英語の善し悪しは問題ではなく、内容が問題です。外国の人も英語の文法や発音がでたらめの人が多い。環境の environment もエンビロンメントなどと発音しても平気です。三菱商事の今の社長は、若いころサウジアラビアの会社に出向して苦労しました。実務をやるテクノクライトはサウジ人ではなく、レバノン、シリア、パレスチナ、インド、パキスタン人など出稼ぎに来ている人たちです。これらの人の英語は実にいい加減だが、頭がいいから内容がある。それで十分に仕事ができる、と言っていました。もちろん、英語はできるにこしたことはありません。私は、高校・大学と英会話を勉強しなかったことを非常に反省しています。私の部下で、英語の下手な人がいました。最初の海外出張に出すときは心配だったので、タイに出張させました。帰ってきたら、「柏木さん、英語に自信ができました。現地駐在員に食事に連れて行ってもらったら、オーダーするのにフィッシュ・カムカム・ナと言って魚料理を注文していました。あれでいいんですね。」と言っていました。もうちょっとなんとかして欲しいのですが、英語は度胸がついて下手でもいいからどんどん話すようになると、あとは自然にうま

くなります。国際社会での引つ込み思案で日本人は大分損をしているように思います。

駆け足で、他の国の法文化のお話をしますと、ラテン・アメリカの人はいい加減です。約束は守りません。誤解してはいけません。これは日本人の尺度からみて約束は守らない、ということ。昔は日本人も契約を守らない、と言われた時期があります。私は、それは西欧文明に染まった人の目から見た観察で、日本人と西洋人とは契約の守り方が違うのだ、と思いました。最近、日本人は契約を守らないという評判はあまり聞きません。ラテン・アメリカの人も、彼らなりの約束の守り方があるでしょう。しかし、日本人の目からみると、やはり約束は守らないように見えます。政府のせいにしたり、天気のせいにしたり、言い訳をよく言います。駐在員の人はそれで苦労します。日本から会社のえらい人が出張してくるので、産業省大臣との会談をアレンジしたとします。当日約束の時間に役所に行くと産業大臣がいらない。日本のえらい人は、駐在員のアポイントの取り方がいい加減だったと怒りますが、そうではなく、現地の人のアポイントに対する考え方がいい加減なのです。

アラブの人とユダヤの人は仲が悪いのですが、考え方は似ています。論理で押してきて、約束を守らせることに関しては非常に厳しい。また、猜疑心もつよい。ロシア人は、極端に融通が利かなくなを言っても二エツト（ノー）で交渉にならない人もいます。一般市民はお人好しと言えるほどに善良で素朴な人が多い。中国は経験が少ないのですが、友人の話によると、上海など南の地域の人は合理的でももの考え方が西洋人に近い。北の人は、義理人情に弱く、日本人に似ている、と言われます。

さて、時間も来たようです。これで私の話をお終いにしますが、今日は、私の経験からの観察をお話しました。学問的な話では有りません。法文化を学問的に議論しようとするとは非常に難しいことになります。それは、文化の差を客観的に実証することが非常に難しいからです。現在、学問の世界では、以上私が述べてきたような法文化の差を個

別の逸話に基づく固定観念とし、そのような傾向はない、と主張することが多いのです。しかし、私はその学問的な主張の根拠となっていていられる「実証的」なデータもあやしいものがあると思っています。文化論は学問的に確実なことを言おうとすると非常にむずかしい。商社マンは、学問的に精密ではなくともとにかく商売をのばさなければなりませんから、自分の経験と友人や先輩の経験をもとに勘をはたらかせて相手の行動予測をします。多くの情報を集め、必死に相手の行動を読んできました。しかし、その行動予測が外れたとき、しまった、とおもいつつもなぜ相手はこんな行動に出るのだろうか、日本人ならこんな行動はしないよな、それはなぜだろう、と考えることは非常に面白いことなのです。あとは、度胸と根性でなんとか切り抜けることです。皆さん、平和な日本でみんなと同じ予測できることはばかりをやるより、なにが起こるか分からない国際社会でもしろい経験を沢山して、それをもとにもう一度日本での慣習を見直してみると、仕事でも学問でも沢山の可能性が見えてきます。英語の成績は忘れて、ぜひ海外で仕事をしてみてください。

ご静聴ありがとうございました。