



日本のロー・ファームの合併と大規模化について

故田辺公二判事への報告

第一東京弁護士会会員

長島 安治

Nagashima, Yasuharu

一 はじめにー 田辺公二判事のこと
二 報告

- 1 なぜ合併するのか？
 - 2 大きいことはよいことか？
 - 3 大きいことに問題はないのか？
 - 4 なぜ大きくできるのか？
 - 5 大きくなければ駄目なのか？
 - 6 弁護士一〇〇名を超えれば、大規模なロー・ファームか？
 - 7 日本ではロー・ファームの合併は難しいのではないのか？
 - 8 日本のロー・ファームの将来は？
- 三 おわりに

一 はじめにー 田辺公二判事のこと

今日では、司法界でも故田辺公二判事を知らない人が大多数であろう。一九六四年、水戸地方裁判所判事として活躍中、四三歳の若さで卒然として他界された田辺さんは、司法修習生一期の有名な俊秀であった。

田辺さんは非常に熱心なプロテスタントであった。そのことと関係があったかどうかはわからないが、私は田辺さんから戦争体験を聞かされたことは一度もない。しかし第二次大戦中、田辺さんは学徒動員により海軍士官

であったに相違ない。

その翌々年、フォード財団の支援を受けて「日米法学术交流計画」が実現し、第一陣として東大、京大、中央大の若手法学者とともに、裁判所から服部高頭判事（後に最高裁長官）と田辺判事補が米国に派遣され、ハーバード、ミシガン、スタンフォードの各ロー・スクールで都合二年の研鑽を積んで帰国された。同計画の下で行われた、敗戦後初めての日本の優れた法律家たちの米国での研鑽は、その後日本における法学、法律実務に計り知れない影響を与えたが、田辺さんにとっても米国における研究と生活体験は、非常に有意義なものであったことは疑いなく、帰国後、司法研修所付（その後、民教教官）となった田辺さんは、民事訴訟法および民事裁判をはじめとする米国の法制度と実務を、精力的に紹介して、わが国の法律実務にも法学にも少なからず貢献する傍ら、卓抜な英語を活かして、外国に向けての裁判所のスポークスマンとして大活躍を続けられた。

そればかりでなく、田辺さんは自分の米国での研鑽が極めて有益であったことから、後輩の法律実務家たちにもなんとか同様の経験

として従軍、乗り組んだ駆逐船「冬月」は一九四五年、沖繩に特攻出動した戦艦「大和」に従った。故吉田満氏（後に日銀監事）は、その不朽の名著『戦艦大和』（河出書房、講談社文芸文庫）の中で、著者自身が沈み行く「大和」から脱出し、重油の海を漂った後、「冬月」に救助された直後のことを次のように書いている。

「治療室を求め廊下に出ずれば、死屍累々、足の踏み場もなく、数歩ごとに躓き倒れる落ちるは、生温かき人肉の床なり 奮戦随一の『冬月』さもありません 力つき倒れた

を積む機会を与えてやりたいと思い、当時はいまだ貧しい敗戦国であった日本の法律実務家たちに奨学金を出してくれるよう、米国のロー・スクールをはじめ、関係方面に熱心に働きかけて下さった。その結果、一九五九年から、ハーバード・ロースクールとサザン・メソジスト・ロー・スクールの二校が、司法研修所で選考した一ないし二名の判事補、弁護士に、奨学金を支給してくれることとなった。判事補のみでなく弁護士をも奨学金受給資格者に加えたのは、田辺さんによれば、敗戦後、日本の涉外法律実務を一貫して外国人弁護士（ほとんど米国人弁護士）が独占してきたことを心配し、そのような不健全な状況を解消できるよう、日本人弁護士になんとか必要な力をつけさせるため、とのことであった。

一九六一年、私は幸いにも司法研修所の選考試験に合格し、その推薦により、ハーバード・ロー・スクールから奨学金を支給されて留学、次いでボストンとニューヨークの当時としては大規模なロー・ファームに短期間ながら雇ってもらい、米国型のロー・ファームの組織と運営についても学ぶところがああり、一九六四年、所属していた法律事務所へ復帰

のままのわれを、突き飛ばすごとく走り去る士官、その横顔 田辺少尉——懐かしき学友、大学の同級生なり しっかり——彼、『冬月』航海士なりし 声を上げて呼ぶ 全身重油にまみれたるこの身を眺めまわし、『何だそのさまは』と哄笑しはし 急ぎ去りゆくを見れば、狭き廊下を膝にたいていざる おそらく自らそのいざれるを気付かざる べし すでに数十時間、重要任務累積、八面六臂の活躍に、足ついに立たず、膝をもつて歩行のほかなきなり」

それから七年後、東京地裁の労働部（部長は千種達夫判事）の判事補となっていた田辺さんに、民事部で実務修習中の私は初めて出会った。田辺さんは、西迪雄さんから数名の一期の判事補とともに、民事部に配属された私たち五期の修習生の勉強会の指導を買って出られたのである。今でも東京地裁でそのようなことが行われているかどうか知らないが、当時は敗戦後の混乱の中で法の画期的な大改正が相次ぎ、また司法修習制度が設けられて間もなくであったから、新しい司法制度を担う新しい法曹を目指して、後輩たちの勉強にも力を貸そうという、若い判事補たちの情熱の発露

し、渉外法律実務を始めた。

留学中、田辺さんは、公務、勉強、執筆、それに教会の仕事等常に変々多忙であったにもかかわらず、私に十数通の励ましの手紙を下された。私は、いつかは田辺さんのご期待に応えたいと念願していたが、帰国したとき、田辺さんはすでにこの世にはおられなかった。

二 報告

田辺さん。

今日は、報告申し上げることがあります。

数カ月前に私たちの長島・大野法律事務所（N&O）と常松・築瀬・関根法律事務所（TYS）との合併計画を発表しましたところ、法曹の間でもかなり注目され、日弁連からそのことについて「自由と正義」に寄稿してほしい、とのご依頼を受けました。私は一昨年からN&Oの停年制度に従ってパートナーシップから退き、今は弁護士業務は続けているものの、顧問という立場ですから、と言って辞退したのですが、多くの会員が興味を抱いているのでぜひにというお話も考え、N&Oの現役のパートナーたちの了解を得て、寄

稿することとしました。

N&OとTYSの合併が目された主な理由は、二つあると思います。

一つは、規模です。所属日本人弁護士の数はTYSが二〇名余り、N&Oが七〇名余りで二〇〇一年一月一日の合併時には九〇名余となり、両事務所ですでに採用を予定している五二期の修習生が四月に入所した時点で一〇〇名を超え、さらに修習期間が一年半に短縮された五三期の修習生が一〇月に入所すると、一二〇名を超えるはずで、日本にもいよいよ弁護士一〇〇名を超えるロー・ファームが誕生する、として話題になったものと思います。

もう一つは、合併です。日本では、これまで例がなかったわけではありませんが、法律事務所の合併はごく稀で、加えて私たちの今回の合併は、従来の例に比べてかなり規模が大きいのので、その点でも注目されたものと考えられます。いずれにせよ、私たちは間もなく合併により弁護士一〇〇名を超す日本最大のロー・ファームとなります。

この合併を発表して間もなく、両事務所の弁護士、職員の夕食会が開かれ、私は挨拶に「私は私一個の考えであって、N&Oとしての意見ではなく、いわんやTYSの意見でもありません。」

1 なぜ合併するのか？

N&O側の大きな理由の一つは、いわゆるフル・サービス・ファームとしての充実度を高めたいということにあります。N&Oは、一九六一年に完全なパートナーシップの一般民商事および労働法律事務所として出発し、一九六四年に私が帰国してから渉外関係をも取り扱うようになり、以後渉外を主として徐々に規模を拡大してきたのですが、やがて、企業活動に関するすべての法律分野を扱うフル・サービス・ファームを意識するようになり、当初からの一般民商事法、労働法、訴訟法に加えて税法、独禁法、証券取引法、知的財産法、保険法等の各分野の充実を図るようになりました。しかし、証券発行の分野では明らかに遅れたため、それをどうするかが多年の課題でした。他方、TYSは大変評判のよい事務所、金融関係とりわけ証券発行の分野で一流中の一流との令名が高く、N&OにとってTYSとの合併は懸案を一举に解決で

きる願ってもないことでした。

もう一つの大きな理由は、N&Oとしてはもっと規模を大きくする必要に迫られていたことです。M&Aという用語は、田辺さんのご生前にはいまだできていませんでしたが、一九八〇年代の米国で企業の合併、買収が盛んになってからは、大ロー・ファームにとってM&Aは一つの柱をなす重要な分野となりました。日本では一九九〇年代になって、いわゆるバブル経済の崩壊と日本版ビッグ・バンの実現によりM&Aが活発に行われるようになり、特に三、四年ほど前からは日本企業の大規模倒産、リストラクチャリング、とりわけ金融機関をはじめとする日本の企業に対する外国企業の買収ないし資本・経営参加が急増し、それに伴い、日本の法律事務所のM&Aの仕事量も顕著に増大してまいりました。そして法律事務所が行うM&Aの仕事は、往々にして多くの法域の専門弁護士の共同作業を必要とするばかりでなく、デュー・ディリジェンスと称する対象企業の法的な面からの調査のため、短期間に集中して非常に多くの人手を要求するのです。弁護士だけでなく、一度に一〇人以上がかかり切りになることは珍しく

も一つの大きな節目を迎えて、田辺さんに対する私の敬慕と感謝は尽きることがありません。そして、編集委員会のご依頼に応える原稿は、田辺さんへの報告として書こうと思いついたのです。

そこでまず考えたことは、田辺さんが今日ご存命であれば、今回のことについて、きつというる私に質問をなさったであろうということ、田辺さんのような本物の秀才がなさったであろう質問をすべて言いあてることは、私にはできそうもありませんが、それでも一所懸命考えて、八つの質問を列挙してみました。

- 1 なぜ合併するのか？
- 2 大きいことはよいことか？
- 3 大きいことに問題はないのか？
- 4 なぜ大きくできるのか？
- 5 大きくなければ駄目なのか？
- 6 弁護士一〇〇名を超えれば、大規模なロー・ファームか？
- 7 日本ではロー・ファームの合併は難しいのではないか？
- 8 日本のロー・ファームの将来は？

それらの一つ一つについて、私の考えをお話したいと思いますが、言うまでもなくそれ

ありません。そのようなことは、ある程度の規模に達している法律事務所でない、実際には難しいことが多いので、結果的に日本での大規模なM&Aの仕事は、N&Oを含む大型の法律事務所に集中する傾向があるように見受けられます。

ほぼ同様のことは、それ以外の幾種類かの大型案件、例えば大規模なプロジェクト・ファイナンスや不動産の流動化を含むストラクチャード・ファイナンスなどTYSが強い案件についても当てはまります。その結果、N&OにせよTYSにせよ、そういう仕事を扱える限られた数の事務所は繁忙を極め、さらに規模を拡大しないと、依頼を処理し切れない状況にあります。そういうわけで、N&Oとしては合併の話が持ち上がる前から、もっと規模を拡大しなければならぬと考えていたのです。そして、合併はその点についても、一つの答えを提供するものでした。その事情は、TYSについても同様であったと承知しています。

さらに付け加えますと、N&OとTYSが合併すれば、弁護士数ですぐに一〇〇名を超えるロー・ファームとなり、これまで日本の雇用することがだんだん増えてきていますが、大きなファームではなんとか人手のやりくりができるので、それらの機関に若い弁護士を一時的に送り出すことはそれほど難しいことではなく、そのような機関で経験を積んだ弁護士がファームに戻ってきて、その道の専門家になっていくことも増えています。

そのように、専門弁護士を取り揃えることが可能になりますと、一つの法律事務所ですべての必要なリーガル・サービスを受けること—いわゆるワン・ストップ・ショッピングを要望するクライアントの期待に応えられるようになります。これも、大きなことの重要な良さの一つです。内外の企業活動は、日本の弁護士に対して、明らかにより一層高度の専門化されたサービスを速くかつ便利よく提供することを求めています。それに応えるのは、日本の弁護士の義務のひとつであり、法律事務所の大規模化はそのための有効な手段の一つであることは疑いをいれませんが。

第三に、大きいことによる規模の経済があ

最大のロー・ファームの一つといわれ続けて来た私たちが、飛び抜けて最大のロー・ファームになる、ということも、率直に言いました。確かに心をそそるものでした。

2 大きいことはよいことか？

ロー・ファームにとって、大きいことには次のような良さがあります。

第一に、M&Aやストラクチャード・ファイナンス等の仕事を迅速に処理するためには大きい必要があることはすでにお話しました。各分野の専門弁護士が揃っていることと、補助者を含めて短期間に多くの人手が要るからです。

何もそう大きくしなくてもよいではないか、という意見は常にあります。しかし一般論は別として、現在の日本に関する限り、私は大型のロー・ファームがもっとできてくるべきであると考えています。すでに触れましたように、日本では大型の各種取引案件を、クライアントのために時間的にも支障なく手がけることができると考えられている法律事務所は数はかなり限られていて、その結果、それらの事務所はほとんど手一杯の有様で、スピー

ディな処理に対する内外の企業の要請に十分に応えることができません。このようなことでは、日本の弁護士としての使命を十分に果たしているとは言えないと思うのです。

第二に、大きいことは、内部での専門化に非常に役立ちます。田辺さんがご存じのように、一九六〇年代の日本の弁護士の専門化の程度は非常に低く、無体財産権の分野のほかにせいぜい労働法の分野で労働側・経営側双方の専門弁護士が目立っただけでしたが、今では会社法、証券取引法、税法、独禁法、不正競争防止法、特許法、著作権法、銀行法、保険業法、その他の金融関係法、通信関係法等々の分野で、高度に専門化した弁護士が数多く見られるようになりました。これらの領域で専門弁護士になるには、べつに大ロー・ファームに入ることが必要ではなく、現に個人で、または比較的少人数の事務所でも高度に専門化し尊敬に値する立派な仕事をしている例を、私も多く知っています。しかし、大規模なファームであれば、取り扱う案件の種類も数も多いので、内部で自ら専門家を育ててきますし、また意図的に若い弁護士を誘導してファームが望む分野の専門家を育てること

ります。これは法律事務所に限ったことではないので、説明を要しなと思います。一つだけ申しますと、今日、ITと呼ばれる情報通信技術の発達は、一九六〇年代には何人も想像し得なかったものです。そして、そのことは法律事務所にとってもITに対する多額の投資を迫るものであり、それ一つをとらえても、大型化による規模の経済は明らかです。

最後に、単に大きいだけでなく、飛び抜けて大きいことにも、大きな利点があると予想しております。その具体的な根拠として、韓国の最大のロー・ファームであるキム・アンド・チャンの例が私の念頭にあります。このファームは、韓国人弁護士だけでも約一五〇名を擁し、それぞれ七〇名前後の第二集団の名を擁し、それぞれ七〇名前後の第二集団のいくつかの事務所を大きく引き離しています。創始者のキム氏をはじめ同ファームのパートナーたちの話では、このように断然飛び抜けて第一位の規模を有していることの結果、韓国の法律事務所といえば必ず真っ先にキム・アンド・チャンの名が挙げられ、第一に弁護士の募集・採用の面でも、第二に十分な量の仕事を得る面でも、他の法律事務所に比べて随分優位に立っているとのことでした。同じこ

とが日本でも起こるかどうかは、来年以降、私たちが実証することになりますが、この二点は、ロー・ファームにとって非常に重要なことです。

まず、弁護士の募集・採用について申し上げますと、私はかねがねロー・ファームが一つの永続的な組織—インスティテューション—として優れているかどうかの最も重要かつ単純な指標は、そのファームに優れた弁護士と職員が継続して入ってきているか否かである、と言いつづけてきました。平凡なことですが、固くそう信じているのです。この信念は、私が一九七八年、かつて田辺さんが一年間滞在なさったハーバード・ロー・スクールに思いがけなくビジティング・プロフェッサーとして招かれ、秋学期だけでしたが同校に滞在したときに一層強いものになりました。同校では、田辺さんが亡くなられた後、ファカルティーに深刻な分裂が生じ、随分評判を落とした時期がかなり長く続きましたが、滞在中に傍聴を許された教授会に出席しているうち、はたと気付いたのです。それは新しいファカルティー・メンバーとして、非の打ちようもない経歴をもった候補者である他校の誰を迎える

べきか否かについて、教授たちが多くの時間をかけ、真剣で率直な議論を熱心に続けているのを見て、なるほど、ハーバード・ロースクールが何のかのと言われながらも、常に世界でまさしく一流のロー・スクールと認められ続けているのは、このような過程を経て極めて優秀であるうえ精力的で、注目に値する実績を上げており、また教育に熱意を抱いている人材が次々にファカルティーに入っていることにその最大の原因がある、と悟ったのです。それさえ確保されていれば、あたかも非常に良質な石炭が次々に投げ込まれる機関車の釜のように、人材と人材が盛んに燃え合せて互いに高熱を発し、機関車が高速で走り続けるように、ロー・スクールは常に時代にかなった研究を深め、教授法と教課を編み出し、米国内からはもちろん外国からも常に優秀で意欲的な学生や社会人を惹きつけてやまず、紛れもなく一流であり続けることができるのだらう、と感じたのでした。

話をキム・アンド・チャンに戻しますと、二番目の、十分な仕事量を得るということについては、そのための努力はとかく弁護士の商品位と相いれないように思われがちで、事実、

のファームで様々な専門の同僚と切磋琢磨できる、仕事や留学を通して国際的な視野を拡げることができる、ということに大きな魅力を感じて、優秀な若い人たちが次々に入ってきてくれることが、私たちの願いです。

もちろん、大きくなるほど経営にあたる者は、一人一人の構成員が単なる歯車とならないよう、仕事の配分や教育訓練に注意しなければなりませんし、希望に応じて社会的正義の実現および人権の擁護を直接に実感できるような奉仕的な仕事にもある程度携われるようにする配慮も必要です。むしろ、そのような配慮が十分でなければ、ロー・ファームとして本当に精強であり続けることはできないでしょう。

大きいことの問題は、ほかにもまだありますが、よく受ける質問は、マネージメントのために使わなければならない時間が膨大になるのではないか、ということですが。この点については、有能な事務長や人事担当者を採用することににより、弁護士たちの負担は顕著に減るといふことだけ、私たちの経験に基づいて申し上げておきたいと思えます。それに何といっても、弁護士一人あたりがマネジメ

外国のいわゆるビジネス・ゲッターの中にはなりふり構わずといった手合いで、響感を置いてもやむを得ない弁護士もいるようです。しかし、弁護士も実務家である以上、仕事が出来れば全く存在価値がないに等しいわけですし、また実務家は仕事によって初めて技量を磨き身につけることができるという、いわばクライアントによって育てられていくものなのです。ですから、弁護士倫理を守り品位にもとることがないのであれば、仕事を得るための努力は、決して批判すべきものではないと思えます。まして、ロー・ファームが大規模になればなるほど、固定費も当然に増大するわけですから、ロー・ファームの経営に責任を有する者にとって、よい仕事の十分な確保はその責任の重要な一部と思われれます。

3 大きいことに問題はないのか？

もちろんあります。一國一城の主たらんがために弁護士を選ぶという人は、今でも少なくないはずで、そういう修習生を大きなロー・ファームが惹きつけることは難しいでしょう。さらに、大型のロー・ファームのクライア

ントに使う時間は、規模が大きいほど確実に少なくなります。これも規模の経済の一つです。

4 なぜ大きくできるのか？

私は、自分が弁護士として働いている間に、日本で弁護士一〇〇名を超えるロー・ファームが出てくるだろうかということについて、正直に申して、四年ほど前まではかなり懐疑的でした。その主な理由は、日本では伝統的な行政庁の裁量が企業の活動を広範に規制しており、「法の支配」が行われているとは到底いえず、その状況は容易に変わりそうもないと思えたからです。ところがその後、日本の経済状況と企業を取り巻く環境が大きく変わり、今では、一〇〇名を超す程度のロー・ファームは五年から一〇年以内に四つ五つ出てきて不思議はないと考えるようになりました。

日本企業の相次ぐ倒産、リストラクチャリング、M&Aの増加等により、大型のロー・ファームに対する需要が急増したことは、すでにお話ししました。これが大きな変化の一つです。

加えて、総会屋への利益供与のために、証券会社、銀行、事業会社の役員が次々に刑事責任を問われたり、厚生省や大蔵省を含む官

ントは実際上ほとんどすべて内外の企業で、多くの場合迅速に動いている取引・交渉に密着して仕事をしなければならぬため、追われるように長時間働くことが少なくありませんから、それを嫌う修習生がいても驚くにはあたりません。また、その結果、社会的正義の実現と人権の擁護を日々直接に実感できる仕事が増え、あるいは、弁護士になったかいないではないか、と思う修習生もいるでしょう。

それらのことは、ある程度、しかたのないことです。私たち自身、小さな法律事務所から出発したので、「狭いながらも楽しい我が家」という感じは、良くわかります。しかし、どの主要国でもその国の弁護士を中心とする大規模で高能率のビジネス・ロー・ファームがあるのに、日本だけは別、という現状はあまりにも不自然で許されるべきではなく、私たちとしてはその是正に努力したいのです。そして、大規模で精強なロー・ファームであるが故に、やりがいのある面白い仕事が常にあるということにより、意欲的な修習生を惹きつけたいと思います。ビジネス・ローヤーとしての密度の高い良い経験を積める、一流

僚汚職事件が頻発したことなどにより、企業がいわゆる「適法経営」を厳しく求められるようになり、加えて日本版ビッグ・バンの導入と規制緩和により、企業と行政庁の関係がかなり変化してきて、行政裁量の比重が下がっており、その分、企業が適法と信ずる限り自己の責任で行動する傾向を示し始めたのが、もう一つの大きな変化です。その結果、日本の企業活動に関してもようやく「法の支配」が現れ始め、これまではとかく行政庁の意向と同業他社の行動を、関係法令の解釈よりも重視せざるを得なかった内外の企業が、法律家の意見を求めそれを法的なよりどころとして自己の責任で行動するようになり、法律事務所の仕事がそれだけ増えてきております。

また、いわゆる国境のない経済の進展により、各種の国際取引、国際金融に関する法律事務所の仕事は、着実に増大していくでしょう。国際紛争の防止と解決に関する需要も、同様でしょう。

そのほかにも、知的財産権の重要性が非常に高まってきたこと、公正取引委員会等準司法機関の活動の強化等もあります。

これらのことは相まって、法律事務所のサー

ビスに対する需要を拡大していますし、この傾向は、日本の内外の政治経済状況が余程変わらないうちに限り、変わることはないと考えられます。

これは一九五〇年代に私が弁護士になったころ、先輩の弁護士から何回も聞かされたことですが、戦争中、東条首相は弁護士に対し、「正業に就け」と言ったそうです。その事の実態は別として、戦時の統制経済の下では、弁護士には仕事らしい仕事は、統制違反事件を別にすれば極端に少なかっただろうと思われれます。戦後になっても、経済復興とそれに続く高度成長は官庁主導型で行われ、特に、銀行、証券、保険をはじめとする多数の規制業種ではいわゆる護送船団行政がごく最近に至るまで行われてきたのですから、そういう環境の下では、弁護士のサービスに対する企業の需要はおのずから限界があり、弁護士数一〇〇名を超すロー・ファームがこれまで日本に出てこなかったことは、べつに不思議ではありません。しかし、いまや条件はかなり変わってきたのです。

それ以外に、大きくできる理由を二つ挙げます。

一つは、N&Oは一九六四年以降、依頼者

苦労も必要も全くないのです。ロー・ファームが大きくなればなるほど、運営について内部に意見の相異、対立が生ずるのは、正常な現象でしょう。しかし、この信頼関係がある限り、どんな相異、対立にも合理的な解決が見出せないはずはない、と信じています。

5 大きくなければ駄目なのか？

全体としての弁護士が国家、社会に対して責任を負っている広大な領域に比べれば、N&OやTYSが従事しているビジネス・ローないし企業法務の分野は、ごく限られた部分でしかありません。先にお話した大きいことの利点は、外国の例や自分たちの経験に鑑みて、ビジネス・ローの分野のみについて申し上げたにすぎません。他の分野では、様子は多分違うと思います。ビジネス・ローの分野でさえも、大きくなければ取り扱うことが難しい各種の大型案件を除けば、大きくなければ駄目であるなどということは、決してありません。一人か少数の法律事務所、高度に専門化している例が少なくないことは、前に申し上げました。

加えて、いずれかの法律分野で専門化して

に対する請求を、原則として時間計算にしたことです。これは今でも日本でも珍しくなくなつたと思いますが、当時としてはかなり勇気の要ることでした（といいますが、これはN&Oの独創でも何でもなく、当時すでに米国で一般に行われていた方式をまねただけです。それに限らず、N&Oがパートナーシップ制のロー・ファームとして今日まで歩んでくるについては、常に米国に参考例がありましたから、その点では楽な道程だったと言えます）。いずれにせよ、報酬を時間計算で請求することにより、安定的な収入の予測が可能になり、不安らしい不安を抱くことなく徐々に規模を拡大することができました。このことは、今回の合併後も、少なくとも自分の間は変わらないと思われれます。

もう一つは、いったんロー・ファームに入つた弁護士が何らかの理由でそのファームを去ろうとする場合、行く先を見つけることが近年容易になったことがあります。そのようなことは、日本では数年前まではかなり難しく、それが日本では法律事務所の規模を欧米のようにに弁護士の大量採用によって拡大できない大きな理由でしたが、随分様変わりになってきました。N&Oの同僚として一緒に仕事を

いなくとも、特定の企業の面倒をまじめに長年みている弁護士は、その企業の事業に精通するようになり、経営者や幹部社員の考えから性癖に至るまでのみ込んでいます。それから、余人にはとても期待できないほど、適時に適切な助言を与えることができ、さらにそれをその企業の適法かつ真の利益のために実行させるように誘導できる場合が多いと思います。そういう仕事であれば、多分一人でも立派にやっつけていけることでしょうし、そういう弁護士がその企業に対し、ひいてはその企業を通じて社会に対して行っている貢献は、目立たないながらも非常に大きいものと思われれます。

ただ、一人や少数でやっていると、その弁護士たちの知見はなかなか他の弁護士と共有されにくく、やがて本人の引退とともに消えてしまふでしょう。それは、本人にとっても社会にとっても、いかにももったいないことです。

先ごろ、旧陸軍士官学校出身の法曹の集まりが久しぶりに開かれ、その席上で、ある友人が私に対し、「君は弁護士になって間もない頃この会で、**独立せざるの弁**を述べたね」

して苦楽を共にした若い弁護士たちが、企業や他の法律事務所で活躍しているのを見るのができますのは、私たちにとっても本当に嬉しいことです。

さらに付け加えますと、大きくなるためには、パートナー間の報酬配分方式が適切でなければなりません。N&Oの場合、一九六七年に作成した報酬配分方式の骨組みが、幸いにして相対的には適切であったため、その後状況の変化に応じて時々小修正を加えながら、現在も維持されており、三十余年の間、パートナー間の分裂は全くありません。全員が、まずまず合理的と感ずる骨格の方式があって、それを時々見直すということが、大事であるように思われれます。

最後に、N&Oが分裂を経験することなく現在の規模にまでなれた大きな要素として、構成員間の信頼関係を挙げなければなりません。一口に信頼関係といってもいろいろ要素があるのですが、私が一番ありがたいと感じているのは、構成員の間で議論する時に、どの人の主張をも安心して額面通りに受け取れるということです。言い換えれば、私たちの間では相手の言い分の裏は何か、を考える

と、私が忘れていたことを思い出させてくれました。そうなのです。私はご存じのように大学卒業後すぐには司法研修所には入らず、三菱化成工業に入り、いま風にいえばインハウス・カウンセラーとして二年足らず働きましたが、その間、仕事の上で会社の顧問弁護士の事務所を訪ねるたびに、それが一人きりか若い弁護士を一人置くだけの体制で、そんなことでもいいのだろうかという疑念を抱くようになり、やがて、永続的なインスティテュションとしての法律事務所をつくりたいと思うようになりました。ですから、弁護士になつて所沢道夫法律事務所に入ったときも、やがては独立しようということには全く念頭になく、所沢法律事務所をインスティテュションにしていこうと思つたのです。インスティテュションとして、構成員の知見が事務所間で蓄積・整理・共有され、年とともに構成員が変わっていても永続するようにしたいと願いました。N&Oが数年前に、日本ではいまだ珍しいと思われるパートナーの停年制を設けたのも、永続的なインスティテュションであるために、停年制は不可欠と考えたからです。体力も気力も、また新しい物事を素早く

理解し消化する能力も衰えてきているに相異なる高齢者が、過去の実績や貢献を盾にして、経営に関与したり利益の配分に参加する立場にとどまっているような法律事務所では、有能な若い人たちを惹きつけられるはずはなく、永続的なインスティテューションになれるはずがありません。

では、N&Oが本当にインスティテューションになっているか、と問われれば、私は一〇〇点満点で八五点には達していると思っております。今日、事務所内での知見を蓄積・整理し共有するという点では、コンピュータ、電子メール、インターネットというITの果実が大きな効果を上げつつあることに、田辺さんがもしご存命ならきっと大きな関心を抱かれたことでしょう。

6 弁護士一〇〇名を超えれば大規模なロー・ファームか？

答えは否です。ロー・ファームの先進国である米国では、一〇〇名の規模は一九六〇年代であれば大規模と言えたと思いますが、今では大中小に分けて、中の下か小の上といったところでしょう。弁護士一〇〇名前後の

独裁者がいなくて運営が民主的であること、派手なことを好まず、堅実で労をいとわない文化を築き上げていること、等々です。仕事の分野ではおおむね補完関係にあることは、すでにお話ししました。そのようにして徐々に相互の信頼が高まるにつれ、接触する者の範囲を広げ、やがて全パートナー（N&Oでは私のような顧問を含む）の、いわばお見合いに漕ぎつけ、さらに交渉を重ねて、合併に関する基本合意書が作成され、一九九九年の六月に合併計画を発表するに至りました。最初の接触を始めてから、約一〇カ月でした。

この間の双方のマネージング・パートナーをはじめ、多忙な仕事をかかえながら交渉に当たったパートナーたちの努力には、本当に頭が下がります。しかし、細部の詰めは発表後に残されていて、いくつもの分野ごとに設けられた小委員会の委員に選任された双方のパートナーたちが、精力的に作業を進めてくれました。ロー・ファームの合併は、今回の経験に照らすと、随分時間と労力を必要とします。それだけの苦勞をして合併してみても、果たして合併後うまくいくのだろうか、という不安がないわけでは決してありません。と

ロー・ファームもあるのですから。特に、クリフォード・チャンスという英国のファームは、最近、米国とドイツの大規模なファームと合併し、弁護士二〇〇名を超すようになつたそうです。もともと英米法系の国の法律事務所は早くから大型化してきたのですが、近年はオランダ、ドイツ、フランス、スペインのような大陸法系の国でも大型化するようになり、弁護士二〇〇名を超すファームは珍しくありません。加えて、国際的な会計事務所がこのところ各国の法律事務所を傘下に擁するようになり、急速に大型のロー・ファームができつつあり、すでに一〇〇〇名を超しているところもあるようです。日本にとって、比較対象として最も適切な国は、韓国でしょう。その韓国で、キム・アンド・チャンが弁護士二五〇名（ほかに弁理士、会計士などのプロフェッショナル多数）を有していることは、前にお話ししました。韓国の人口は日本のおおむね三分の一ですから、日本に引き直すと四五〇名の巨大ロー・ファームとなります。第二集団に属する七〇名規模のファームでさえ、日本であれば二〇〇名を超しているわけです。

にかく、双方ともこれまでほとんど完全な純血主義をとってきたのですし、人の和という点だけでも不安がないはずはありません。その点について、現在N&Oのマネージング・パートナーである原壽弁護士は、「弁護士も職員も、TYSの見知らぬ多くの人たちと急に職場を共にすることに不安を抱いているだろうが、TYSの人たちも同様の不安を感じているはずであり、しかもN&Oの規模はTYSの三倍なので、TYSの人たちの不安はN&Oの人たちの三倍であろうことを思いやっ

てあげなければならぬ」とN&Oの内部で繰り返し説いています。私は、私たちがこのようなマネージング・パートナーを有していることを、大変幸せに思います。また、不安の反面、二〇〇〇年の一月からは、N&Oにないいろいろな良さを持っているに違いのないTYSの人たちと毎日一緒に仕事をすることができると思うと、心の躍る思いがします。

言うまでもなく、私たちにあって、今回の合併を失敗に終わらせることは許されません。外国のロー・ファームの合併の成功例と失敗例についてのわずかな知識を基に考えてみま

このように、一〇〇名という規模は、一步日本の外に出れば、大規模とは言えません。7 日本ではロー・ファームの合併は難しいのではないか？

容易ではないと思います。経費分担方式の二つの異なる法律事務所が、その方式を維持したまま一つの場所にまとまるというのであれば、さしたる困難はなく、日本でもすでに先例があるようです。しかし、N&OとTYSのように、それぞれ四〇年、一五年のそれまでのパートナーシップを解散し、新しい一つのパートナーシップに変える作業は、並大抵ではありません。私自身は直接に関与することはなかったのですが、双方の担当パートナーたちが何カ月もかけて秘密裡に接触を続け、それぞれの法律事務所に関する情報の開示を慎重に進めました。その過程で私たちは、TYSとN&Oが多く重要な点で共通していることを、大きな喜びをもって知るようになりました。組織が完全なパートナーシップであること、クライアントのために質の高いサービスを提供することを最優先にすること、内部の教育訓練の重要性を認識していること、

すと、成否の重要な鍵は、合併することに必然性とまでは言わぬとしても、どれだけ合理的な理由があったかということ、合併する二つのファームの文化がどれだけ近似しているかであると思います。その点で、私たちはTYSという最適のファームを選んだと確信しています。大きくして目立つようにすればこれまでより楽をしながらより多くの収入を得られるだろうなどという浅はかな動機で合併すれば、たちまち崩壊するでしょう。私たちの動機はそれとは全く異なり、内外の企業に対し、より広い分野をカバーして、より高品質の法的サービスを、より効率的に提供し、先進国のロー・ファームに匹敵する精強なファームとして成長していきたい、ということにあります。それによって、構成員一人一人も、一層やりがいを感じる仕事をし、良い経験を積んで技量を一層向上させることができると信じているのです。

そして、口はばつたいようですが、私たちの合併が成功すれば、TYSとN&Oができたのにわれわれにできないはずがないと考え、パートナーシップ制のロー・ファームの合併に踏み切るところが現れ、日本のロー・

ファームの大規模化が促進されるのではないかと考えております。

8 日本のロー・ファームの将来は？

今回の私たちの合併の一つの理由が、いわゆるワン・ストップ・ショッピングを求める企業の需要を満たすためであることは、すでに申し述べました。しかし、経済が急速に世界規模化して国境の意味が低下しつつある現在、企業がその世界規模の企業活動についてワン・ストップ・ショッピングを要求する傾向を強めていくことは、恐らく間違いないことと思われまます。その要求を満たすためにも、私たちは日本および日本法に関してフル・サービスを提供できるだけでは駄目で、他の国々についてのサービスの提供もできなくてはなりません。米国の多くのロー・ファームが、ロンドン、ブラジル、東京等に事務所を開設し、英国の多くのロー・ファームが欧州大陸の主要都市、東京、ニューヨーク、香港等に進出しているのも、米英の巨大ロー・ファームが他国のロー・ファームと合併しているのも、また国際的会計事務所が多くの国々で法律事務所を傘下に収めつつあるのも、一

かもしれません。「米国のロー・ファーム」、「英国のロー・ファーム」という言い方が残ったとしても、それは沿革的に巨大組織の中核となった組織の国籍を示すだけのものになっていくのではないのでしょうか。

私自身は、N&OとTYSが合併してNO&Tとなった後も、その構成員の大多数は日本人であり、経験の豊富な外国の弁護士が一人も含まれていないことに、今日では不自然な感じを抱かざるを得ず、外国の組織との合併はひとまずおくとしても、この不自然さは早急に解消すべきものと考えております（ただ、昨今のITの驚異的な進歩により、すでに情報交換は、国際電話に加えてインターネットにより瞬時に、しかも極めて低いコストで行えるようになってきましたし、テレビ会議も質が向上し、やがてはコストも下がって気軽に使えるようになるでしょうから、ロー・ファームが多額の投資を行って外国にオフィスを持つことの意味は薄れていくかもしれません。そしてそのことが、二〇〇〇年一月一日という区切りのよい日にNO&Tが発足して五年後、一〇年後にどうなっているか、その時に再び報告申し上げたいと思います）。

つにはそのためです。この点でも、日本のロー・ファームは完全に立ち遅れています（N&Oでは、その距離を少しでも詰めておきたいという気持ちもあって、一九九六年に初めての海外事務所をシンガポールに開きましたが、思うような成果を上げることができず、三年足らずで一九九九年の三月に閉鎖しました。開設を強く支持した私は、戦略眼のなさを恥ずるばかりありません。開設の翌年に突然起きたアジア通貨危機を予測できなかったことはしかたなかったとしても、私は日本の企業がその活動の国際化に伴い、分権化を推進し、東南アジアの事業に関しては、シンガポールに多数設置されつつあった地域オフィスに法務を含めて大幅に分権するようになり、その結果シンガポールの日本の法律事務所がそれらの企業の「法務部」として頼りにされるようになるであろうと考えたのですが、大多数の日本企業では中央集権体制が変わらず、私が予測したようなことは起こりませんでした。そういうわけですから、私たちにとってはこの立ち遅れをどのようにして解消するかが、常に念頭を去らない大きな問題なのです。

解決の方法はいくつもあるわけではありません。これは日本のロー・ファームに固有の問題ではなく、例えば欧州の主要国の独立の

三 おわりに

田辺判事にとって裁判所の後輩でもなく、修所の教え子でもなかったにもかかわらず、私は実務修習中の勉強会でご指導を受けたのははじめとして、その後も時折お目にかかることがあり、特に田辺判事が試験官の一人であられた研修所の留学選考に合格した後は、三ヶ月教授を中心とする勉強会に誘って下さり、一九九一年八月、田辺判事が服部判事と共にハーバード・ロー・スクールで開かれる日米法学交流計画の総まとめの会議（この会議の結果、今では古典となつた「Law in Japan」が出版された）に出席されるために渡米される際には、ちょうど留学のために渡米する私に、サンフランシスコ、シカゴ、ワシントン、ケンブリッジと一緒に移動しようと言って下さり、日本を離れて各都市で私は二人きりで心行くまで田辺判事の広い視野、深い学識、篤い信仰と温かい人柄に触れることができた。また右の会議に、私が一留学生の身にもかかわらず、五日間毎日出席できたのも、服部判事と田辺判事のお取り計らいであった。その後、帰国された田辺判事が、激務にもかかわらず

ファームの弁護士たちと会っていると、共通の懸念としてしばしば話題になります。米英の巨大ファームや国際的会計事務所のように自力で各国に展開することが望めない以上、そのような力を持っているところと合併するか、主要各国で同じ悩みをかかえている独立のファームと業務提携するか、のいずれかしかないように見えます。事実、そのいずれもが各国で、かなりの速さで進行しています。この二つのうち、業務提携（アライアンスと呼ばれることが多いです）は合併と異なって、構成員である各国のファームがそれぞれ独立性を保てるので、参加への決心は比較的容易である反面、結びつきが弱いので大きな効果は期待できず、事実、離合集散が珍しくありません。私たちとしても、外国の巨大な組織との合併が、弁護士法上の問題の検討とともに、次の日程に上ってくる確率は高いものと考え、絶えず内外の動きに注意しなければなりません。国境のない経済と世界規模の企業活動が現実のものとなっている今日、ロー・ファームがそのような動きを示すのは当然のことです、それは見方を変えれば、巨大規模のロー・ファームが徐々に国籍を失っていくの

らざ一〇通を超える手紙で留学中の私を励まし続けて下さったことは、すでに記したとおりである。

一九六〇年七月に帰国した私は、その二カ月前の田辺判事の逝去を全く知らなかったし、教え子でも裁判所の後輩でもない私には、田辺判事の追悼録「思籠の器」に寄稿する機会もなかった。

このたび、「自由と正義」に寄稿を促されたのを機に、私は日本の司法界が誇るに値する田辺判事のことを、今の若い人たちにも知ってもらいたいという希いを押しとどめることができなかつた。

奥様に願って頂戴した田辺判事の遺影は、三十余年間、私のオフィスの棚で、得意の時も失意の時も、聡明なそして優しいほほえみをもって私を見守って下さって来た。法律実務家としての時間があとどれだけ私に残されているか知る由もないが、これからも毎日、田辺判事の遺影に見守られながら、そのご期待に少しでも応えられよう、とりわけ田辺判事にならって、若い後進の一人一人が法律実務家として開花するための手助けに努力していきたいと思う。