

米国で見つけた新しい弁護士像
伊藤　米国の法律事務所で実績を積まれたそうですが、印象に残っている体験はありますか。

森　2011年に米国でインターナショナルアソシエイトとして働き始めて半年ほど経った頃に、あることに気づきました。日本企業がこんなにたくさんのアメリカ企業を買収しているのに、グローバルに活躍する日本人の弁護士は非常に少ないと。

外国弁護士にとって日本企業特有の意思決定の仕組み、物事の動かし方を理解するのは容易でないので、言語の違いだけでなく文化的な違いのために、コミュニケーションが滞つてしまふ場面がありました。また当時、日本企業がカルテルで捕まるケースが非常に多かつたのです。

日本では昔から同業同志が情報交換することは慣習で、入札談合などの明白な証拠がある場合でない限りさほど問題にしていませんでした。しかし、同じ事象が米国ではカルテルだと捉えられてしまう。米国の刑事司法制度には司法取引があるため、悪いことをしたという明確な証拠がなくても、自白すれば許してあげる、減免してあげるという文化です。そのため、リニエンシーで告げ口をされた日本企業としては、悪いことをやつつもりはないという気持ちもあらぬがら、当局からの捜査の圧力に耐えられずつい「認めます」となってしまう。

そのような現場を多数見てきたので、日本企業の正当な利益を擁護するメンタリティは同じ日本人の方が持てますし、日本の商習慣も分かっているので日本人が手伝う方がより日本企業の利益につながるリーガルサポートができるのではないか、日本人弁護士も国内だけ

でなく、海外に目を向ける必要があるのではと思うようになりました。日本企業はどんどん海外に進出しているのに、グローバルに活躍する日本人弁護士がほとんどいない。今こそ、新しい弁護士が求められていると感じました。

河北　米国と日本の弁護士はどう違いますか。

森　日本人弁護士は伝統的にお客様からご相談を受けて質問に答えるなど、頼まれた仕事や訴訟を遂行するなど、どちらかというと受け身での働き方が主流です。対して、アメリカの流の弁護士は能動的に提案するスタイルの方が多いですね。案件が来たとき、こういう課題にはこういソリューションがある。こうアプローチをした場合のメリット、デメリットはこうで確率はこうだから、目的達成のためにこう交渉をしましよう、自発的に進めています。まるでプロジェクトマネジャーのように、企業の意思決定をサポートするスタイルに衝撃を受けました。

これは米国の弁護士の方が先んじているなと思って、それまで私は法律の専門分野を極めるといった発想でしたが、企業がどういう目的で弁護士を使いたいと思っているのか、そのビジネスの目的を理解してソリューションを出していく、そういう弁護士を目指そうと思いました。

伊藤　能動的な提案型のスタイルは米国で生まれたのですね。

森　当時は気揚々とした気持ちで、生意気にもこまま米国の弁護士になりたいと思っていました。しかしリーマンショックの厳しさもあって、米国では大きなチャンスをつかむことはできませんでした。

志を同じくする パートナーとの出会い

でなく、海外に目を向ける必要があるのでは

と思うようになりました。日本企業はどんどん

海外に進出しているのに、グローバルに活躍

する日本人弁護士がほとんどいない。今こそ、

新しい弁護士が求められていると感じました。

雲児　米国と日本の弁護士はどう違いますか。

森　日本人弁護士は伝統的にお客様からご相

談を受けて質問に答えるなど、頼まれた仕事

や訴訟を遂行するなど、どちらかというと受

け身での働き方が主流です。対して、アメリ

カの流の弁護士は能動的に提案するスタイル

の方が多いですね。案件が来たとき、こう

いう課題にはこういソリューションがある。こ

うアプローチをした場合のメリット、デメリッ

トはこうで確率はこうだから、目的達成のた

めにこう交渉をしましよう、自発的に進め

ています。まるでプロジェクトマネジャーのよ

うで、企業の意思決定をサポートするスタイ

ルに衝撃を受けました。

これは米国の弁護士の方が先んじているな

と思って、それまで私は法律の専門分野を極

めました。しかし、同じ事象が米国ではカルテル

だと捉えられてしまう。米国の刑事司法制度

には司法取引があるため、悪いことをしたと

いう明確な証拠がなくても、自白すれば許し

てあげる、減免してあげるという文化です。

そのため、リニエンシーで告げ口をされた日本

企業としては、悪いことをやつつもりはない

という気持ちもあらぬがら、当局からの捜査

の圧力に耐えられずつい「認めます」となって

しまう。

そのような現場を多数見てきたので、日本

企業の正当な利益を擁護するメンタリティは

同じ日本人の方が持てますし、日本の商習慣

も分かっているので日本人が手伝う方がより日

本企業の利益につながるリーガルサポートがで

きるのではないか、日本人弁護士も国内だけ

ではありませんでした。

それが、2015年に山田がいる事務所に

移り、中田先生のご指導をいただきながら、

一緒に日本企業の海外案件を手掛けたところ、

M&Aだけでなく紛争やインフラプロジェクト

など幅広い案件に携わるようになりました。

それで、2015年に山田がいる事務所に

移り、中田先生のご指導をいただきながら、

一緒に日本企業の海外案件を手掛けたところ、

M&Aだけでなく紛争やインフラプロジェクト

など幅広い案件に携わるようになりました。

<p



伊藤耕一郎

ゴールドマン・サックス証券、PwC税理士法人を経て、2011年に国際税務業務を中心とする事務所を開設。1997年京都大学大学院工学研究科修士課程修了。日本公認会計士協会東京会港会会長



坂本亮

2003年二次試験合格後、新日本有限責任監査法人を経てセンクサス税理士法人を設立、会計業務及び税務業務等に従事。日本公認会計士協会東京会港会副会長



河北博道

有限責任監査法人トーマツを経て、2020年に太陽グランツソントン・アドバイザーズへ入社。企業の成長段階に合わせた各種アドバイザリーサービスを提供。日本公認会計士協会東京会港会幹事

森 幹晴 氏

など国際法務への需要がどんどん広がつていきました。これでは一人だけではやりきれないとなり、同じ志を持った仲間を集めて、今までなかつた日本発のグローバルファーム（国際法律事務所）を作ろうと立ち上げたのがこの事務所です。

理解の「解像度」を上げる

河北 会計士がクロスボーダー案件をお手伝いさせていただくときに、弁護士サイドとして落としてほしくない点は何でしょうか。

森 M&Aは会計士と弁護士が並行して作業する機会が多いですが、法律と会計の間にあらう問題は、お互いに「向こうがやっている」と思ひがちですよね。

坂本 ポテンヒットはけつこうあります。事業再生もそうですし。
山田 デッドライクアイテムの調整をどう評価するかとか、M&Aの最終契約書を調印してからクロージングするまでに何か問題が起きたときはどう処理するかとか、あと、税務も常に色々あります。こうした問題は密接不可分で、お互いの認識がズれていないことが重要です。会計士の方とは、お互いの専門領域を越えてコミュニケーションを取り合ひたいけれどいいなと思います。

ですね。海外の法律事務所と連携するのですか？
山田 常にそうです。これまで丹念に欧米、アジアなどの国々で優秀で信頼できる弁護士との関係を構築してきました。現在、世界中に150を超える事務所の弁護士とのネットワークを有し、世界中のほとんど国や地域に対応しています。先日数えてみたところ、事務所を創設して2年弱で30以上の国や地域の案件を支援していました。そうしたグローバル・ネットワークを活かして、現地の法律事務所と協業体制をとっています。最終的に現地の肌感覚のようなものは現地で聞かないとわからないので、匠の調整力が要求されるところです。そのときには、背景や経緯をしきり共有すること。ただ論点をポンと現地の弁護士に聞いただけでは、こちらが求める答えは返つてしませんから、どうすれば突っ込んだ意見を言つてもらえるのか工夫が必要です。弁護士は基本保守的ですから、プロフェッショナルとして信頼してもらつことが重要なのです。河北 どのような工夫をしていますか。



2002年東京大学法学部卒業。2011年コロンビア大学ロースクール修士課程修了。長島・大野・常松法律事務所、Shearman & Sterling LLP ニューヨークオフィス、日比谷中田法律事務所を経て、2019年、東京国際法律事務所設立、共同代表。弁護士・ニューヨーク州弁護士

山田 広毅 氏

坂本 お互いの守備範囲が不明確な分野ばかり集めた研修会が必要ですね。つい専門家は自分の守備範囲だけをしっかりと、プロジェクト全体は企業側でコントロールしていく

ださいと思いがちですから。

山田 そこが非常に大事で、日本企業が海外で買収する際には、プロフェッショナル側がプロジェクト・マネジメントの観点を持ち、しっかりとプロジェクト・マネジメントすることによって成功確率が何十パーセントも変わってきます。

もちろんエグゼキューションがしっかりとしていることが大前提ですが、それに加えて弁護士を含むプロフェッショナルアドバイザー側が、何かが滞つてしまうことがないよう、リードしてプロジェクトが前に進むように働きかけることがとても重要なのです。我々はその部分を特に心がけています。

伊藤 弁護士としてだけでなく、プロフェッショナルなプロジェクトマネジャーとしての役割も担われているのです。

山田 大変な部分も多いのですが、常にそつと心がけて必死にやっています（笑）。

伊藤 熱いですね。そのお立場でM&Aで大切なことは何だと思いますか。

山田 ネガティブな結果を防止することで、対象事業のビジネスや想定されるリスクの「理解の解像度」をいかに上げられるか

だと思います。優秀なたちは、事前の準備の段階から、事業のアップサイドやリスクに関する理解の解像度がとても高い。私たちが質問すると「それは検討済みで、このように考えています」とさうと回答が返ります。解像度が粗つたり、粗いことに気づかないこと大きな失敗をする可能性が高くなりますね。

伊藤 解像度を上げるコストはありますか。坂本 お互いの守備範囲が不明確な分野ばかり集めた研修会が必要ですね。つい専門家は自分の守備範囲だけをしっかりと、プロジェクト全体は企業側でコントロールしていく

ださいと思いがちですから。

山田 そこが非常に大事で、日本企業が海外で買収する際には、プロフェッショナル側がプロジェクト・マネジメントの観点を持ち、しっかりとプロジェクト・マネジメントすることによって成功確率が何十パーセントも変わってきます。

もちろんエグゼキューションがしっかりとしていることが大前提ですが、それに加えて弁護士を含むプロフェッショナルアドバイザー側が、何かが滞つてしまつことがないよう、リードしてプロジェクトが前に進むように働きかけることがとても重要なのです。我々はその部分を特に心がけています。

伊藤 弁護士としてだけでなく、プロフェッショナルなプロジェクトマネジャーとしての役割も担われているのです。

山田 大変な部分も多いのですが、常にそつと心がけて必死にやっています（笑）。

伊藤 熱いですね。そのお立場でM&Aで大切なことは何だと思いますか。

山田 ネガティブな結果を防止することで、対象事業のビジネスや想定されるリスクの「理解の解像度」をいかに上げられるか

だと思います。優秀なたちは、事前の準備の段階から、事業のアップサイドやリスクに関する理解の解像度がとても高い。私たちが質問すると「それは検討済みで、このように考えています」とさうと回答が返ります。解像度が粗つたり、粗いことに気づかないこと大きな失敗をする可能性が高くなりますね。

伊藤 解像度を上げるコストはありますか。

坂本 お互いの守備範囲が不明確な分野ばかり集めた研修会が必要ですね。つい専門家は自分の守備範囲だけをしっかりと、プロジェクト全体は企業側でコントロールしていく

ださいと思いがちですから。

山田 そこが非常に大事で、日本企業が海外で買収する際には、プロフェッショナル側がプロジェクト・マネジメントの観点を持ち、しっかりとプロジェクト・マネジメントすることによって成功確率が何十パーセントも変わってきます。

もちろんエグゼキューションがしっかりとしていることが大前提ですが、それに加えて弁護士を含むプロフェッショナルアドバイザー側が、何かが滞つてしまつことがないよう、リードしてプロジェクトが前に進むように働きかけることがとても重要なのです。我々はその部分を特に心がけています。

伊藤 弁護士としてだけでなく、プロフェッショナルなプロジェクトマネジャーとしての役割も担われているのです。

山田 大変な部分も多いのですが、常にそつと心がけて必死にやっています（笑）。

伊藤 熱いですね。そのお立場でM&Aで大切なことは何だと思いますか。

山田 ネガティブな結果を防止することで、対象事業のビジネスや想定されるリスクの「理解の解像度」をいかに上げられるか



2003年慶應義塾大学法学部卒業。2010年コロンビア大学ロースクール修士課程修了(Harlan Fiske Stone Scholar賞)。森・濱田松本法律事務所、Kirkland & Ellis LLP シカゴオフィス、日比谷中田法律事務所を経て、2019年、東京国際法律事務所設立、共同代表。弁護士・ニューヨーク州弁護士

ミッションで結ばれた仲間

河北 世界中の法律に詳しくなるのは難しい

渡つてサポートする」とですから、ミッションの実現のために多様性のあるチームが必要です。みんなタイプは違いますが、気持ちは一緒にですか、意見が違つても、議論を尽くしてベストな解決策を取つていくことができます。そうした意味も込め、「Believe in the Power of the Team」（チームの力を信じる）となるのが私たちの大事にするキャッチコピーです。これからは私どもの大事にするキャッチコピーです。これが彼らは私どもの世代が日本を担つていかなればなりませんから、もっと仲間の輪を広げて、会計士の皆様とも力を合わせて、日本企業の海外進出を成功へと導けるよう、共に戦つていけたら嬉しいです！何か法務的に心配な点や、先に確認しておきたいことなどございましたら、些細なことでも全く構いませんのでお気軽にお相談いただければと思います。

坂本 先生方の知見を我々側にも広めなけれ

ばいけないです。最後にお二人で事務所を立ち上げたメリットをお話しいただけますか。

森 私一人だら今のは仕事はできなかったと思いません。いいときも悪いときもあるので、悪いときは山田が頑張つている姿を見るといふらもやつてやろうじゃないかといふ気持ちになります。

二人いる相乗効果としては、多様性がうまれて、いろいろな国籍、年齢、バックグラウンドのメンバーが集まつてくることです。私どもはミッションは、日本企業の海外進出を長期に

だと思います。優秀なたちは、事前の準備の段階から、事業のアップサイドやリスクに関する理解の解像度がとても高い。私たちが質問すると「それは検討済みで、このように考えています」とさうと回答が返ります。解像度が粗つたり、粗いことに気づかないこと大きな失敗をする可能性が高くなりますね。

伊藤 解像度を上げるコストはありますか。

坂本 お互いの守備範囲が不明確な分野ばかり集めた研修会が必要ですね。つい専門家は自分の守備範囲だけをしっかりと、プロジェクト全体は企業側でコントロールしていく

ださいと思いがちですから。

山田 そこが非常に大事で、日本企業が海外で買収する際には、プロフェッショナル側がプロジェクト・マネジメントの観点を持ち、しっかりとプロジェクト・マネジメントすることによって成功確率が何十パーセントも変わってきます。

もちろんエグゼキューションがしっかりと

していることが大前提ですが、それに加えて弁護士を含むプロフェッショナルアドバイザー側が、何かが滞つてしまつことがないよう、リードしてプロジェクトが前に進むように働きかけることがとても重要なのです。我々はその部分を特に心がけています。

伊藤 弁護士としてだけでなく、プロフェッショナルなプロジェクトマネジャーとしての役割も担われているのです。

山田 大変な部分も多いのですが、常にそつと心がけて必死にやっています（笑）。

伊藤 熱いですね。そのお立場でM&Aで大切なことは何だと思いますか。

山田 ネガティブな結果を防止することで、対象事業のビジネスや想定されるリスクの「理解の解像度」をいかに上げられるか