

企業法務の概要と弁護士との関係：その現状および 司法改革に伴う将来像

阿部, 道明
九州大学大学院法学研究院

<https://doi.org/10.15017/3910>

出版情報：法政研究. 71 (3), pp.27-63, 2005-02-25. 九州大学法政学会
バージョン：
権利関係：

企業法務の概要と弁護士との関係

——その現状および司法改革に伴う将来像——

阿 部 道 明

- 第1 はじめに
- 第2 企業法務論
- 第3 企業法務と企業内弁護士の現状
- 第4 企業の社外弁護士への依頼（アウトソーシング）
- 第5 企業法務と弁護士の関係の今後
- 第6 おわりに

第1 はじめに

企業を取り巻く法務問題がますますその重要性を増している昨今であるが、企業の中でその最前線に立つのは言うまでもなく企業法務と言われる人たちである。企業法務の存在とその役割はここ三〇年あまりの間に量的にも質的にも飛躍的な拡大と発展を遂げてきた。現代の企業法務は従来型の訴訟・契約・一般法務業務に加えて、最近になって脚光を浴びているコンプライアンス・プログラムや企業の社会的責任についても重要な役割を果たすことを要求されてきている。また、企業法務の業務の遂行においては、企業の内外において弁護士のみならず果たす役割が大きい。現代における企業法務の組織と役割は何なのか、また企業法務と法律のプロフェッショナルである弁護士はお互いにどのように関わりあっており、またそのあるべき姿はどのようなかについて考えてみるのは意義のあることと考えられる。特に、世に司法改革が叫ばれ近い将来における弁護士の数の飛躍的増加が現実視される中で企業法務と弁護士の関わりの今後の変化についても関心をもたれている。これらの論点について、筆者の企業法務二六年の経験も踏まえながら考察してみたいと思う。

第2 企業法務論

1 企業法務の概要

(1) 企業法務の定義

企業法務とは、企業がその事業活動を遂行するにあたって発生してくるあらゆる法律問題に対して法的に適切でかつ企業にとって有利な対応・措置を講じることによって、企業の法的立場を保護するとともに企業に最大限の収益をもたら

らすような組織・活動であると考え^①。このように企業法務担当者は法律家であると同時に企業の従業員であるという二面性を持っている。企業法務と外部弁護士の違いは本稿の後半で論じる^②が、企業利益の追求の観点と企業からの独立性があるか否かの観点が大きなポイントであることは明らかであろう。

(2) 企業法務の歴史

わが国の企業法務の歴史はそれほど古くはないが、わが国で最初に法務部を設置したのは三井物産であると言われている^③。企業ごとに法務部の発生母体や当初に重点をおかれていた法分野は異なっている^④が、法律文書作成業務や株式業務を中心に法務が形成されてきた企業が比較的多いようである^⑤。一般的に言って、大企業の多くでは三〇年か四〇年くらい前には、国際法務は海外事業を担当する者が兼務で扱ったり、専属がいたとしても数名程度であり、一方で国内法務は訴訟のみで通常の契約等は営業が行い、その他に専門の文書・株式・株主総会担当スタッフがいるというような状況であった。それがその後の幾多の問題の発生、特に米国を中心とした海外における法律問題の発生によってその法務機能を充実させていかざるを得ない状況であった。さらに最近に至って各種の契約やM&A案件が急増するとともに、コーポレート・ガバナンス、企業の社会的責任、法令遵守（コンプライアンス・プログラム）の意識が高まってきた。これに伴って現代の企業法務は後述の三機能のすべてを満たしバランスのとれた総合的な法務組織に発展してきており、企業法務担当者へのニーズも飛躍的に高まってきたといえよう。

もっとも、現在でも中小企業を中心に独立した企業法務を持たない企業も数多いと考えられる。ただ、その中で商事法務研究会と経営法友会による二〇〇〇年に行われた調査（以下「二〇〇〇年合同調査」という）によれば、専門部署としての企業法務を持っている企業が五〇%を超えたとされている^⑥。

なお、米国における企業法務の歴史は長く、質量ともにわが国とは比較にならないほど豊富である。その最大の理由

は日米の法的権利意識の違いであり、それに伴う弁護士数の圧倒的な違いであろう。ただ、本稿はわが国における企業法務の分析が目的であるため、他国の状況についてはわが国との比較等のために必要な範囲においてのみ触れることとする。

(3) 企業法務の人数

二〇〇〇年合同調査によれば、現在の企業法務スタッフの人員数は、米国の平均が二四名、ヨーロッパの平均が四名、わが国の平均が六・四名となっている。⁽⁷⁾ この数字自体は少ないという印象を与えるがもちろん全企業の平均であって、わが国の大企業ベースにすれば一〇名を超えるであろうし、歴史的に企業法務の充実している大企業では五〇名を超えるところも見られる。⁽⁸⁾ 一方で、米国では言うまでもなく一〇〇〇名を超える企業を含めて数百名という企業はざらである。一方ヨーロッパにおいては一〇〇名を超える企業がちらほらといった感じで米国よりは圧倒的に少ないようである。わが国においては企業法務の充実に従ってそれを如実に反映した形で法務スタッフの人員が増加してきた。ただ、昨今の不況とそれに伴うコスト意識の徹底のためにその増加にストップがかかっており、これ以上今までのペースで人員が増加することはないであろう。今後はより高い効率化を求めて質の向上が迫られていくものと考えられる。

2 企業法務の職責

(1) 企業法務の三つの機能

企業法務の機能は臨床法務（治療法務）、予防法務、戦略法務の三つに分類して語られることが多い。⁽⁹⁾ この三分類は時代とともに企業法務の機能が変化し拡大してきたことを示すものである。初期の六〇年代、七〇年代あたりはまだ臨

床法務のみの時代であったが、企業法務の守備範囲は狭く、株式関係事務や行政への対応などを除けば、発生した訴訟やクレームにどのように対応していくかということが最大のポイントであった。¹⁰七〇年代後半から八〇年代に至って、法律問題の発生を未然に防ぐ方がコストのセーブになることが認識され、法律の調査とそれに伴う社内各部門への適切なアドバイス、社内での法務教育、契約の作成・交渉への法務部門による直接かつ初期段階からの関与、大型プロジェクトへの積極的な参加などのいわゆる予防法務が展開されるようになってきた。この中には、九〇年代になって一般的になってきたコンプライアンス・プログラムの作成・運用も含まれてくる。更に九〇年代に入ると、法務・契約のあらゆる側面に知的財産も含めた法律問題を総合的に考慮して、企業戦略の一端としての法務戦略を構築するいわゆる戦略法務の時代に入ってきた。具体的にはM&Aや企業提携、グループ企業の再編成、知的財産を中心とした訴訟戦略の構築と遂行（訴訟を仕掛けることも含む）などがあげられるが、企業の社会的責任に積極的に対応していくことも予防法務の要素とともに戦略法務の要素も持つてくるであろう。

(2) 企業法務の具体的業務内容

企業法務の守備範囲は時代とともに大きく広がってきたことはすでに述べたが、北川教授は現代の企業法務の領域を、①企業の意味決定にかかわるもの（株主総会・取締役会・稟議書などの管理・運営など）、②法令遵守プログラムの設定・管理、③研究・開発・製造・販売・サービス・人事・勤労・財務・資材・広告などのあらゆる分野の事業活動にかかわる法律業務（法律調査・法律解釈・法律相談・契約・許認可など）、④投資・撤退・事業提携・企業買収などにかかわる法律業務、⑤クレーム・訴訟対応に分類されている。¹¹このうち①と②を組織法務、③と④を取引法務、⑤を訴訟法務に分類する考え方もある。実際には③の内容が最も多様であり、取引契約・技術ライセンス・知的財産権・独占禁止法・下請保護・環境保護・労務管理・人材派遣・債権管理・倒産処理・消費者保護・製造物責任・不当表示・IT管理など

のありとあらゆる法律分野への対応を迫られることになる。⁽¹²⁾ これらの個別業務に加えて、現代の企業法務には、経営トップからの強い信頼を得て彼らが高度の遵法精神に基づく経営を行っていくよう導いていくことが要求されている。

(3) 企業法務の組織のタイプ

企業法務の組織論について最もよく語られるものが集中型と分散型であろう。法務部として一箇所に集中することのメリットは監督・管理が容易、コミュニケーションがとりやすい、人的資源と情報の共有が図れる、一体感が保てる、法的助言の一体性を保てる、分散化による業務の重複を少なくできるなどがあげられ、その一方でデメリットは実際に法務アドバイスを必要とする事業部門から遠くなるのが最大のものである。⁽¹³⁾ 二〇〇〇年合同調査によれば集中型が八二・七％、分散型が一七・三％となっており、過去の同一調査と比べても集中化の度合いが高まっているようである。⁽¹⁴⁾ ただ、法務業務は全社で統一的な観点から遂行していく必要があることを考えると完全な意味での分散型は困難である。実際のアンケートにおいても、分散型をとる企業に対して「統括的な法務部門」との関係についての質問が出されてお⁽¹⁵⁾り、分散型というのは実際には法務部と各事業部門法務を併設する折衷型が多いと考えられる。法務部集中型と事業部門分散型の両方のメリットを取り入れて法務部と各事業部門法務を併設させる方式は、企業の規模が大きくない場合には資源の非効率な使い方となるであろうし、また業種によっても適不適があるであろう。しかし、一般論として言えば人員に余裕のある大企業にとってはきわめて現実的な選択肢の一つであることは確かである。⁽¹⁶⁾⁽¹⁷⁾ また、ここでいう集中と分散は所属組織と勤務場所を念頭において語られているが、指揮命令系統という意味からすればある程度の集中は避けられないところである。

なお、集中型と分散型の議論に関連して、関連会社の法務をどう扱うかという問題も避けては通れない。最近のように分社化、持株会社化、合併会社化が進んでいる現状ではなおさらである。これについては、社内組織論の場合と異な

り、所属組織と勤務場所については原則として分散型をとりながら指揮命令系統においてどれだけ集中化を図っていくかということになる。また、海外子会社においても現地において独自の法務活動を行うことが大原則ながらも、本社からの指揮命令とどのように調整していくかが重要なポイントとなる。

企業法務の組織論として、もう一つ考えられるのは国内法務と国際法務（海外法務）との区分である。企業法務発生初期の六〇年代・七〇年代においては、国際ビジネスはまだ特別のジャンルと考えられ、また国際法務に関する知識が非常に少なかったこともあって、両者は別個のものと考えられそのために別個の組織を置く傾向が強かった。しかし国際的事業活動が活発になりグローバル化が進んでくるとともにビジネスにおける国内・海外の区別がなくなり、また企業法務が国際法務事項に習熟していったためもはや両法務を別個の組織として置くことは現実的でなくなってきた。⁽¹⁸⁾現在では、部内での国内・国際の担当の区分けはともかく、部レベルで両者を別組織としている企業は少ないと思われる。

3 法務担当者の育成と法務担当者に必要なとされる能力

(1) 法務担当者の採用と育成

わが国においては一般的に新卒採用が多く、法務担当者の採用に関しては従来は一般採用者の中から配属の段階で法学部卒を何人か選別して法務部門に配属する形が多かったが、最近では採用時に法務部門指定で採用する形も増えている。⁽¹⁹⁾従来に比べて企業法務の認知度が上がり、学生の間にも企業法務志向者がそれほど多くはないものの確実に現れてきている。

新入社員にしても他部門からの転入者にしてもそのままでは企業法務として使いものにならないため様々な形でOJ

Tを中心とした教育を施して育成を図っていく。OJT以外の教育方法としては、社外講習会への参加、社内での勉強会の実施、資格取得の奨励、社内外での講習会の講師経験、通信教育の受講などがあげられる⁽²⁰⁾。これに加えて、海外、特に米国のロー・スクールに留学させるケースも大変多い。そこで現地の弁護士資格を取得する者も少なくないため、海外の弁護士資格保持者の数字としては後述の通り少なからぬ数字が現れてくる⁽²¹⁾。また、育成の過程として、分散型の場合は社内の各事業部門の法務をローテーションで経験させ、集中型の場合でも担当事業部門を変えていく形をとることが多い。またわが国の特徴として法務担当者として固定されない場合もあり、その場合には総務部門や企画部門、さらに場合によっては営業部門も含んだ非法務部門とのローテーションが行われている。スペシャリスト養成の観点からすれば回り道となるが、本人の適性の発見のためだけでなく、ビジネスへの理解の深い法務担当者の育成のためにも有益な場合が多い。

これに対して欧米特に米国では中途採用・通年採用が圧倒的に多く、ある程度出来上がった人間を採用するという感覚が強い。ただし、わが国においても現在、年功序列型の賃金や昇進体系が大きく崩れるとともに雇用の流動化が急ピッチで進んでおり、通年採用・中途採用が増えてきているが、特に法務担当者のような専門職においてはこの動きが加速されていくと考えられる⁽²²⁾。更に、後述の通りこの動きの中に飛躍的に人数が増えた状況での弁護士有資格者が組み込まれてくることが考えられる。

(2) 法務担当者に必要とされる能力と資質

企業法務の担当者としての業務をこなしていくためには他部門と異なる専門的な能力を要求されることとなるが、その第一は事実を発見する能力である。現実の事案は準備された教材や理論とは異なり様々な要素が複雑に絡み合っている。また、それを説明する社内クライアントの説明自体が混乱していたり不十分であったり、またときには都合の悪い

ことを法務部門に意図的に隠すこともある。従ってクライアントに上手に説明させ、そこから必要な事実を掴み取ることは事案処理の第一歩として極めて重要である。第二に、浮かび上がった事実関係から法的問題を抽出することが重要なことは言うまでもない。第三に、案件の法的処理を行っていく上で必要な法的知識を持つことは不可欠である。第四には、如何に優秀な法務担当者であつてもすべての分野に詳細な法的知識をもつことは不可能であり、必要なポイントについて書物や文献、他の専門家の助言、社外弁護士のコメントなどを通して知ることが必要であるため、迅速な法律調査能力を持つことが必要である。第五に、いまや国内法務と国際法務を分ける時代でないとすれば、語学能力、特に最低限の英語の能力は不可欠となる。第六に法律は常識であることを考えれば、健全な社会常識と倫理観を持ち理性的な行動をとることができなければならない。これに加えて第七として、企業法務はビジネスに関する理解がなければ成り立たない。これには一般的なビジネス知識に加えて自社の現状や製品、ビジネスについての十分な知識が必要となってくる。更にこれに関連して第八として、企業法務はビジネスに対してノーと言うことも大切ではあるが、ただノーというだけでなく常に代案を提示することを考えていかなければならない。最後に第九として、社内的にも社外的にも他人を論理的に説得するだけの力を持つことが必要である。⁽²³⁾

こうして並べてみると法務担当者はスーパーマンでなければならぬようにも見えるが、これらの能力のすべてが一朝一夕に備わるわけでもなく、地道な努力と経験・実績の積み重ねによって備わっていくものなのである。

4 企業法務の社内での位置付け

(1) 法務部長の地位

一般的にわが国の法務部長は米国のジェネラルカウンセルとの対比において、その社内的地位があまり高くないとい

われている。具体的には取締役となつてゐる法務部長が極めて少数であることが指摘されている。⁽²⁴⁾ また、社内でのポジションに加えて、わが国の法務部長が弁護士有資格者であるケースがまれであることやわが国の人材市場の流動性が低いことから、社内での違法行為を指摘してトップの理解を得られなかつた場合にその身分を保証するものがないことも確かである。⁽²⁵⁾ 一方で、企業法務が現在担つてゐる重責とその全社への影響力を考えた場合に、法務部長が取締役となることが好ましいとする意見が多い。⁽²⁶⁾ 確かにその社内への影響力を保ち、法務担当者のモチベーションを上げるためにも法務部長が取締役となることは好ましいことである。なお、現在は商法上の執行役か否かにかかわらず執行役員制を敷く企業が多くなつてゐるため、法務部長の地位を向上させるためには必ずしも取締役だけでなく執行役や執行役員の地位につけることも考えられる。ただ、法務部長の職責を考えた場合、執行役又は執行役員兼務の内部取締役として取締役会のメンバーとなることが望ましいと考える。

(2) ラインとスタッフ

企業においては各部門の役割を、開発・設計・製造・販売・企業提携などの基本的な企業活動を行うライン機能と、ライン部門の活動に対して専門的な立場から支援・助言を行つたり、各ライン間の調整を行つたり、全社的な企業戦略を展開したりするスタッフ機能とに分けることが多い。この場合には企業法務は原則として、総務、人事、労務、財務、経理、技術管理、広報などの各部門と並んでスタッフ部門として位置付けられる。ただ、上述の組織形態として分散型（折衷型）をとる場合には、事業部門に配置される法務担当は組織としてはライン部門に配置されているわけであるが本質的機能はスタッフであり、現実には両機能をミックスさせた役割を果たすことが求められる。⁽²⁷⁾

(3) 株主総会・取締役会の管轄

株主総会と取締役会の管轄は歴史的にはいわゆる文書・株式担当で行われてきたが、最近はこの法務部門に移されたり、以前は総務部門におかれていたこれらの部門自体が法務部門に組み込まれる傾向が強い。ただ、これらの業務が依然として法務部門と独立した部門で管轄されていたり、取締役会について経営との一体性から経営企画部門で管轄されている場合もある。これについては、リスク管理と業務効率から考えて、法務部門は主管することを避けて法務事項に特化して関与する方がよいとの考え方もあるが、⁽²⁸⁾株主総会と取締役会の持つ法的重要性からも、また稟議書その他の社内意思決定システムも含めた統括的管理の点からも法務部門が管轄すべきである。⁽²⁹⁾

(4) コンプライアンス・プログラムの管轄

コンプライアンス・プログラムは、企業法務の歴史の中では比較的最近になってその重要なテーマとされるようになってきたものである。その出発点は輸出管理法⁽³⁰⁾、独占禁止法、贈賄、セクシヤル・ハラスメント、インサイダー取引などといった個別の法令の遵守プログラムであったが、その数が増えてくるにつれてそれらを包括する事業行動基準と言われるようなものが作成されるようになってきた。最近では更にもう少し広く解釈され、いわゆる企業倫理を構成する企業の道徳的・道義的責任や社会的責任までも含むとする考え方が強い。⁽³¹⁾

コンプライアンス・プログラムは出発点は法令遵守であったため当初は法務が担当することが多かったと考えられるが、現在では比較にならないほどその重要性を増しているため取締役会が責任をもちその責任者は取締役として、更に専門のコンプライアンス組織を設ける企業も増えてきている。ここで法務部門がコンプライアンス・プログラムを主管すべきかどうか議論の対象となってくる。反対説としては、法務部門は牽制的機能を持ち他部門の作成したものの有効性をチェックする方が望ましいこと⁽³²⁾、コンプライアンスは法律以外の企業倫理も視野においており法務部の性格とコ

コンプライアンス施策の性格は異なるので法務部は法的な面を中心とした密接なアドバイザーと協力者の役割を担うべきこと⁽³³⁾、わが国の企業法務の社内での基盤が弱いために十分守らせることができずむしろ危険であることなどがあげられる。一方で賛成説としては、予防法務の延長線上に更なる機能・使命を拡張して実践することに鍵があること⁽³⁵⁾、金融機関では独立した組織が必要となることを認識しながらも一般事業会社では法務部の中においた方が円滑に推進できること⁽³⁶⁾などが言われている。コンプライアンスは遵法だけでないとしてもそれが中心部分を占めること、コンプライアンスは予防法務さらに場合によっては戦略法務の一環としての位置付けを持つこと、企業において法務部門の重要性の認識は高まっていること、コンプライアンスはときとして外部弁護士との密接な協力が必要であることなどを考慮すれば、コンプライアンス・プログラムの主管部門は法務部門とすることが現実的であると考えられる⁽³⁷⁾。もちろんこのためには、企業トップ及び全社からの法務部門への強い信頼がその前提になればならないことは言うまでもない。ただ、法務部門が実態として中心的な役割を担うのであれば、コンプライアンス専門部門を別組織とする方法も十分考えられる。

(5) 監査役との関係

企業法務と監査役の業務は一見似ているようではあるが、前者は執行部門であるのに対して後者は監査機関であるという決定的な違いがある。従って、企業法務の活動自体が監査役による業務監査の対象となる⁽³⁸⁾。コンプライアンス・プログラムを企業法務が主管した場合のその作成・執行と監査についても同様の関係となる。しかし現実には両者の業務内容が法令違反の防止という点で一致点があることは確かであって、その範囲で例えば法務部門が頻繁に重要な情報を監査役に提供するなどして密接な協力を図っていくことができるもの⁽³⁹⁾と考える⁽⁴⁰⁾。委員会等設置会社における監査委員会の場合には、その権限が監査役より広いともいわれるが基本的な協力の構図は同じであろう。

(6) グループ企業の法務

企業法務の組織・配置の仕方としてグループ企業の法務をどのようにするかという点も一つのポイントとなる。従来からの子会社・関連会社に加えて最近では企業の事業部門やカンパニーを分社化したり持株会社を設立したりするグループ再編が活発となっている。規模が大きく独立性の強い関連会社には独自の法務部門が設置されていることが多いし、また海外の子会社についてはその国の法務リスクの度合いに応じて現地弁護士を中心とした法務体制を敷くことが必要である。しかし、すべての関連会社にしっかりと法務部門を設置することは現実的に困難である。従って、そのような関連会社には兼務の法務担当者と外部弁護士による体制を基本としながらも、親会社からの法務指導が必要となってくる場合が多い。また子会社・関連会社に発生する法律問題はそのまま親会社及びグループ企業全体に極めて重大な影響を及ぼすことも多い。従って、親会社として企業グループ全体を通しての法務方針の実行と管理を行うことが必要である。具体的には、企業グループ全体として国内外をカバーするコンプライアンス・企業倫理遵守体制、商標・商号を中心とした知的財産権の管理体制、その他共通の法務問題についての指針の提示、意見交換と相互支援のシステムを構築することが重要となってくる。なお、関連会社に対する有償ベースでの法務サービスの提供は非弁活動を禁止する弁護士法七二条に抵触する可能性があるが、これについては制約はあるものの認められる方向に向かっている。⁽⁴¹⁾

5 中小企業における法務部門の特徴

企業法務を語る場合には大企業を念頭に置くことがどうしても多くなるが、中小企業においては大企業と比べて法務部門にかけられる予算が少なく、従って人的資源を中心としたその充実度も低いと考えられる。⁽⁴²⁾ そういう場合には企画、経理、総務といった他のスタッフ部門さらに場合によっては営業部門が法務業務を兼務している状況も多い。このケー

スでは法務のキーポイントを押さえるという意味で社外弁護士を顧問的でないしは問題発生の都度使用するニーズが出てくる。⁽⁴³⁾

中小企業における企業法務の人員配置を調査した資料として武久征治・西尾幸夫編「企業法務の実態と課題」(龍谷大学社会科学研究所業書第四二巻)(法律文化社、二〇〇一年)があげられる。同誌によれば、二〇〇〇年合同調査が上場企業を中心として部や課に法務部門を設けた企業を対象に調査したのであるのに対して、同誌ではそこから外れた企業も含めて資本金三〇〇〇万円以上の企業を調査の対象としたとされている。⁽⁴⁴⁾但し、同誌の調査は大阪、京都、神戸に限られている。同誌は、対象企業を大企業(資本金五億円以上・従業員五〇〇人以上の公開企業)、中企業(資本金一億円以上五億円未満・従業員一〇〇人以上五〇〇人未満の非公開企業)、小企業(資本金一億円未満・従業員一〇〇人未満の非公開企業)とに分類する。⁽⁴⁵⁾三都市の合計数で言えば、大企業は計一二二社のうち法務社員がいるのは七六社となり、中企業については計一八八社のうち三四社、小企業については計九八〇社のうちわずか六二社となっている。⁽⁴⁶⁾なお、これらの法務社員の数はすべて他の部門との兼務の社員を含んでいる。

第3 企業法務と企業内弁護士の現状

1 企業法務における弁護士資格保持者の数値データ

わが国においては企業法務を構成する人員の中で弁護士資格保持者は極めて少ないと言われている。二〇〇〇年合同調査⁽⁴⁷⁾によれば回答総数一一八三社、該当法務担当者総数五七三一人の中で弁護士会登録者を持つ企業は二八社、該当者は四一人で総数の〇・七%となっており、また弁護士未登録の司法試験合格者を持つ企業が一六社、該当者が一八人で

総数の〇・三％となっている。両者の合計は企業数で四四社、人員数で五九人であり、総数の一％ということになる。⁽⁴⁸⁾ また、海外の弁護士資格保持者を持つ企業は九八社、該当者は二二八人であり、こちらの割合は三・九七％となっているが、そのほとんどは日本人社員となっている。この結果によって日本の弁護士資格保持者が圧倒的に少ないことは明らかになっているが、⁽⁴⁹⁾ それに加えて、数が少ない中でも外国資格保持者の方が日本の資格保持者よりも圧倒的に多いという特異性が浮き彫りとなっている。⁽⁵⁰⁾ しかしこれは現場からすれば特異でも何でもなくて、近年特に米国のロースクールに留学したついでに米国の弁護士資格をとってくる慣習が定着している事実を物語っている。ここでも米国の弁護士資格の方が日本の弁護士資格よりも取得が容易であることが示されている。

2 企業法務に弁護士が少ない理由

企業法務に弁護士が少ない背景の最大のもの、言うまでもなく法曹人口が少ないことである。⁽⁵¹⁾ これを大前提として弁護士の少ない理由を企業側に求めてみた場合、最大の理由は給与と昇進の問題である。弁護士の給与が一般的に言って企業の従業員よりも高いこと、企業法務スタッフといえども単なる従業員であってその給与及び昇進体系は他の従業員と全く同じ人事システムに組み込まれており、最近崩壊しつつあるとは言われても基本的には伝統的な年功序列型となっていることがあげられる。仮に弁護士に法務担当者を含む一般従業員よりも高い給与を支払おうと思っても、現在の給与体系のもとでは多少の配慮はできてもそれはあくまでも工夫を凝らしての例外的処遇の範囲を出ないし、また大幅な規模での特別扱いは困難なのである。また、更に言えば仮にそのような特別扱いができたとしても、それが企業法務に大きな貢献をもたらすそれなりの経験をつんだ優秀な弁護士であれば企業にとって意義はあろうが、司法研修所を出たばかりのような弁護士にそれだけの給与を支払うことはコスト対効果の面からも問題がある。弁護士資格はもたな

くても企業法務の経験が長い法務部員の方が成りたての弁護士よりも企業への貢献度が高いことは明らかである。また、一般的に企業は新卒又は他の部門から転属された法務担当者をOJTで教育し一人前に育てていく。たとえ司法研修所を出ているといつてもOJTで育成していく期間が大幅に短縮されるとは考えられない⁵²⁾。また、この他に企業の採用方針としても日本企業が今まで新卒採用主義をとり、中途採用・通年採用をあまり行ってこなかったことも一つの理由としてあげられよう。

一方で弁護士側からの理由としては、先に述べた給与や昇進の問題に不満があることに加えて、一つの組織の一員となりその組織の利益のためのみ行動することを良しとしない考え方、そもそも企業法務という分野がどれほど確立しているのかについての疑問、それが確立しているとしても一段下のレベルと考える考え方などがあると思われる。更に、形式論としては、弁護士法三〇条三項の許可が必要であったこともあげられる⁵³⁾。

3 企業法務に弁護士が少ないことが問題か

それでは弁護士資格保持者の数が企業法務において極端に少ないことが今まで問題となってきたかと言えば、原則としては問題ではなかったといえる。企業はここ二〇年三〇年の間に幾多の法務問題にさらされることによって逆に鍛えられ⁵⁴⁾、自ら企業法務を育成することによって自社に合った企業法務の体系を作り上げてきた。もちろんその過程で内外の弁護士の指導や支援を受けてきたことは確かである。しかし、彼らを社内に取り込む必要性までは感じず必要なときにアウトソーシングとして依頼することがむしろ最も効率的な法務の運営であると認識してきたのである。

弁護士資格保持者と資格を持たない法務スタッフの大きな違いは、前者がクライアントから独立した立場で高度の職業的倫理観を有していることであるが、実務的な面からの最大の違いは前者が訴訟代理権を持つことである⁵⁵⁾⁵⁶⁾。単に訴訟

代理権の問題だけでなく、一般に弁護士資格保持者はそうでないものに比べて訴訟対応に関してより高い専門知識と経験を持っており、それが企業法務内部に取り込まれることによつて企業法務の質を高めることになることは確かであろう。ただ、現在の企業法務の実際のニーズとしては、契約交渉やM&Aなどの展開、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス・プログラムの実施、独占禁止法や製造物責任などの法律知識の習得と実践などに重点をおき、実際の訴訟対応に関しては外部弁護士の力を借りるといふ運用をしているのが通常である。これは必ずしも究極の姿として理想の形とは言えないかもしれないが、昨今の不況下で人的資源に大きな制約を受けている状況においては最も効率的な運用と考えられる。

また、訴訟の遂行に関しても、企業法務に弁護士が入り訴訟などを企業内部ですべて処理することが適切であるかどうかまた現実にはできるかどうかは疑問であること⁽⁵⁷⁾、また逆にすべての訴訟を社内で処理する目的のために社内弁護士を必要とするほど訴訟が多く発生しているかどうか疑問であること⁽⁵⁸⁾等が言われている。更に、他にも社内弁護士をおくことに積極的になれない点として、新人弁護士は確かに法律は知っているが知識はお金で買えるのでありその他の点については学部卒の新社員と同じであること⁽⁵⁹⁾、法務部門も組織としてのチームワークが必要であるがそれが苦手な場合には法務部門に置けなくなり処遇に困ること⁽⁶⁰⁾、企業に入社してから数年も経つと外部の弁護士と競争しないことから一般の社員と同質化してしまう可能性が高いこと⁽⁶¹⁾などが指摘されている。

このようなことから将来的にはともかく今すぐに弁護士資格保持者を増やそうという動きにはなっていない。企業の意識調査からも積極的に弁護士資格保持者を採用しようとする意向は見られない⁽⁶²⁾。二〇〇〇年合同調査報告では、その理由を、企業内で給与体系に差をつけにくいこと、企業内で職種の異動をさせにくいこと、「弁護士」の役割認識に弁護士自身と企業との間で差があることなどとしている⁽⁶³⁾。もちろん大企業には弁護士資格保持者を採用していこうという意欲がないわけではなく⁽⁶⁴⁾、実際に司法研修所にオファーを出している企業もあるようである⁽⁶⁵⁾。また、社内法務担当者に

弁護士資格取得を奨励するケースは非常に少ないが、司法試験合格の困難さから考えれば当然である。⁽⁶⁶⁾⁽⁶⁷⁾一方で、これらが将来までも企業法務の弁護士資格保持者を増やさないとつながるわけではなく、司法改革に伴う弁護士数の増加によってこの状況が変わっていく可能性が十分あるがこれについては後述する。

4 欧米の実情

なお、こういったわが国の企業法務の特徴は、いうまでもなくすべての企業法務スタッフが弁護士有資格者である米国とは好対照をなしている。ヨーロッパにおいてもフランスなどの一部の国を除いては企業法務には弁護士有資格者が多いようである。⁽⁶⁸⁾これは給与体系の柔軟性、終身雇用でないこと、⁽⁶⁹⁾ 通年採用が行われていることなどの点もあるであろうが、何と言っても弁護士の数が圧倒的に多いということが最大の理由であり、わが国の弁護士の数が今後飛躍的に増加した場合の状況を示唆するものとも言えよう。

第4 企業の社外弁護士への依頼（アウトソーシング）

1 企業法務と弁護士の関係（役割分担）

弁護士は一般の企業法務担当者と比べて高度の専門性知識や論理的思考能力を持つとともにそれを様々な事例に適用していち早く問題を抽出して適切なアドバイスを提供する能力に優れている。⁽⁷⁰⁾ また、企業法務担当者⁽⁷⁰⁾と弁護士の違いは、前者が会社の従業員として常に会社の利益最大化を究極目標として行動しているのに対して、後者は依頼人である

会社の利益を第一に考慮しながらも正義の実現や弁護士倫理といった弁護士本来の行動基準に基づいて行動していることにも見られる。⁽⁷¹⁾最近の遵法意識の高まりによって企業法務担当者が会社からの強い圧力によって違法の疑いのある行為を黙認してしまうようなケースはあまり発生しなくなっていると思われるが、この場合でも弁護士からの指摘があれば経営者を納得させるのに強力な武器となろう。

企業法務をいわゆる臨床法務、予防法務、戦略法務と区分にした場合に、伝統的に企業が弁護士に依頼してきたのは臨床法務が中心であった。二〇〇〇年合同調査によれば、弁護士に依頼している業務（上位三つ）としてあげられているのは、トラブル・訴訟などの紛争解決が七七・九%、国内外の契約書審査・起草が六四・三%、債権の回収・保全が五一・一%、国内外の戦略法務の指導・助言が一二・五%となっている。⁽⁷²⁾上述の通り、企業は非訴訟案件については企業法務を充実することで対応してきて、企業法務担当者に訴訟代理権がなくその遂行のノウハウも少ない訴訟案件に限って弁護士に依頼するという形が多くとられてきた。しかし、最近では契約書の起草・検討・交渉、重要な個別案件における法務リスクの発見の依頼など予防法務の分野に属する依頼も増加している。また、大きなM&A案件とか海外進出プロジェクト⁽⁷³⁾などについて、途中から関与してもらって説明に苦労するよりも、当初から積極的に関与してもらってよりの確かな意見を求めたり高度な法務・契約作業を担当してもらったりすることも行われており、⁽⁷⁴⁾戦略法務分野への弁護士の関与も見られるようになってきたといえよう。⁽⁷⁵⁾

もちろん企業法務と比べての弁護士の最大の弱点はその企業のこと及び当該案件のビジネス的意義についての理解が不足しているということである。これを補うために企業法務担当者が中心となって弁護士に対してポイントを外さない確かな説明を行うことがきわめて重要なこととなってくる。この意味において、社内の事業部門と外部弁護士の橋渡しとしての企業法務の役割は大きい。⁽⁷⁶⁾時として社内の事業部門と外部弁護士の直接の打ち合わせを持ち情報の共有化を強めることも必要となってくるが、問題点をきちんと絞り込み、事業部門の持つビジネスとしての問題意識を適切に法的

問題意識に置き換えるために、必ず法務部門が間に入ることが求められる。一方で、弁護士側でも特にそれが予防法務、戦略法務的案件であれば、単に法律的見解を述べるだけではなくビジネスの成功を目指したいくつかの選択肢を提示して総合的な法務アドバイスをを行うことが必要であることは言うまでもない。

企業法務と外部弁護士は車の両輪として両者協力して会社の法務リスクの軽減に立ち向かうことが必要であり、これは企業法務がほとんど弁護士資格保持者である米国においても変わりはない。従って、両者のコストを比較して適度なコストバランスを保つことはあっても、コスト面からどちらかを極端に削るということはないであろう。

2 社外弁護士選任の基準

わが国においては古くから社外弁護士を経営者の個人的関係や歴史的つながりで使っているケースが多く見られた。この場合はお互いに気心が知れているといういい面がある一方で、馴れ合いとなりタイムリーで十分な法務サービスの提供が行われるか疑問であると考えられる。これに対して最近では必要な分析を行って最適の弁護士事務所を選択するケースが通常となってきたと考えられる。二〇〇〇年合同調査においては、経営トップの知り合いだったのでとといった古くからのやり方と専門性・能力重視とのせめぎあいの中、徐々に専門性・能力重視に移行しつつある様が見てとれると指摘している。⁽⁷⁷⁾

一般的に弁護士を選定する場合は弁護士個人を重視する場合と弁護士事務所に依頼する場合があるが、大規模事務所の場合は後者か両者をミックスしたものになる場合が多い。従って、弁護士選定は同時に弁護士事務所の選定であるわけであるが、その基準としては、一般的な評判、サービスの質と迅速さ、いろいろな法分野に対応できるか、企業の実情を的確に把握できるか、政府関係への対応、サービス内容から判断したコストの評価などが考えられる。その都度必

要な分析を行って弁護士を決定するのが原則であるが、過去のサービスの満足度が高く企業についての理解が深まった弁護士には他の案件も継続的に依頼するのが効率的なことは明らかである。

なお、大規模な企業提携や大型M&A案件の場合には依頼が少数の大手渉外弁護士事務所集中する傾向があるため、両当事者がほぼ同時に同一事務所に依頼してコンフリクトが発生することもある。また、同一案件でなくてもある会社がある弁護士事務所、日頃から案件を多く依頼している場合に、たまたまある案件でその会社の相手方がその弁護士事務所に依頼した場合には、弁護士事務所としてはコンフリクトとしてその依頼を断ったりその会社に相手方の代理をすることに對する承諾を求めたりすることもある。これは特に交渉の相手方が外国企業である場合によく発生することである。

3 社外弁護士への依頼の仕方

(1) 顧問契約方式

社外弁護士への依頼の仕方はいくつかのパターンが考えられるが、その一つは顧問契約を締結して一定の顧問料を支払ってその枠内で日常的な法務相談をするものである。⁽⁷⁸⁾このやり方は伝統的にとられてきたやり方であって、上述の通り経営トップとの人的つながりから継続されている場合も少なくない。コストセーブの観点から中小企業でこのパターンが比較的使われているのではないかと考えられるが、大企業においては他のパターンとの併用においてのみ使われている。一般的に顧問料が十分でないことが多い⁽⁷⁹⁾ため、弁護士としてもそれほど多くのサービスは提供できず、この方式にはどうしても限界があると言えよう。また、この方式はわが国特有のものとは言えないまでも、欧米ではあまり利用されない方式である。

(2) 個別案件方式

もう一つの依頼方式は言うまでもなく個々の案件ごとに最適の弁護士または弁護士事務所⁽⁸⁰⁾に依頼するものでありこの方式が原則となる。ただ、この場合も弁護士は一人又は数人という小さな弁護士事務所の場合と百名を超える弁護士を擁する大弁護士事務所とはおのずから依頼の仕方が異なってくる。小さな弁護士事務所の場合には刑事、労務、会社法、税務、債権回収、倒産といった各専門分野に強いいわば専門店としての弁護士事務所⁽⁸¹⁾の能力を買うケースが多い。また、中小企業の場合は歴史的につながりが深く会社のことをよくわかつてくれているという安心感から依頼するという観点も大きいであろう。一方で、大弁護士事務所の場合には業界を代表するようなベテラン弁護士から新卒で入りたてのフレッシュな若手弁護士まで様々なタイプの弁護士を数多く揃えていること、あらゆる法領域の専門家を揃えており大型プロジェクトに対していろいろな観点からのサービスが提供できること、更には海外の弁護士事務所とのネットワークも完備して国際案件にも対応できることが魅力である。大規模な企業提携や大型M&A案件においては、限られた数のいわゆる渉外弁護士事務所⁽⁸¹⁾に依頼するのが一般的となっている。

(3) 海外の弁護士事務所

次に海外の弁護士事務所への依頼の仕方であるが、日本法の知識を特に要しないような海外案件の場合には企業法務が充実している大企業においては日本の弁護士事務所を通さずに直接海外の事務所⁽⁸¹⁾に依頼するケースが一般的である。典型的な例は米国でアンチダンピング調査や独禁法訴訟などでの提訴を受けた場合とか、米国企業と提携して日本以外での会社設立・企業買収・その他のM&Aを行う場合とか、発展途上国に進出するためにその国の法制を調査するとかいった場合であり、また様々な目的での様々な分野における各国法制についての調査の場合も考えられる。この傾向は通信手段がテレックスしかなかったかなり古い時期からすでに見られ、ファックスさらに電子メールが利用されるよう

になってより活発に行われるようになってきている。もちろん単なる法制度調査の場合を除いては、原則としてプロジェクトのどこかの時点で企業法務担当者が海外の弁護士のもとに出向いたり弁護士に日本に来てもらったりすることも当然必要となる。

一方で、中小企業などで企業法務がそれほど整備されていない企業の場合には、海外法務についての予備知識が不足していること、案件の問題点の発見や論点の整理が困難なこと、語学上の問題があることなどから国内の涉外弁護士事務所を通して海外の弁護士事務所へ依頼することが必要になってくる。また、企業法務が充実している場合でも海外企業と日本国内で提携事業を行うため日本法の知識や日本法のもとの法手続が必要な場合、純粹海外案件であっても社運をかけるような大プロジェクトであつてあらゆる法務能力を総動員する必要があるような場合には、国内の弁護士事務所へ依頼したり海外の弁護士事務所と併用したりすることとなる。

(4) 外国法事務弁護士

米国等の大手の法律事務所を設置する外国法事務弁護士事務所は日本の弁護士事務所との提携により特定共同事業を営むことができるが、共同で事務所を経営することや日本の弁護士を直接雇用することは許されていない。現在、外国法事務弁護士には独自に業務を行っているところと日本の弁護士と特定共同事業を営んでいるところがあるようである。外国法事務弁護士を使う場合は大型案件の場合こそこの依頼を省いて直接本国の弁護士事務所へ依頼する方が効率的とも言えるが、簡単な案件や単なる情報収集のような場合には利用価値があるし、日本の弁護士とセットで使用する場合には効果が上がることもあると思われる。⁽⁸²⁾ 二〇〇〇年合同調査によれば、外国法事務弁護士事務所の利用の有無については、「ある」が四三・一％（資本金一、〇〇〇億円以上の会社では七四・六％）となっており、予想以上に定着していることがわかる。⁽⁸³⁾ なお、平成一七年の施行を目指して、外国法事務弁護士が日本の弁護士と共同で事務所を営

したり日本の弁護士を雇用したりできるようにする法改正が準備されている。

4 社外弁護士の報酬

弁護士報酬に関しては国内の事務所については顧問料方式、案件ごとの定額方式、時間フィー方式、及びそれらのバリエーションの方式が考えられる。伝統的な顧問料方式の場合には、人的歴史的経緯で顧問を依頼しているため顧問料が低額に押さえられていることが多い⁽⁸⁴⁾。また、小規模の弁護士事務所で中小企業や個人を依頼者としている場合にはそもそもなかなか正当な弁護士報酬を請求しにくい慣習もあるようである⁽⁸⁵⁾。一方で、大規模弁護士事務所の場合は欧米スタイルの時間フィー方式を採用するところが多く、当然のことながら弁護士の経験とランク付けによって時間フィーは異なってくる。欧米のみならずアジアやその他の地域の弁護士事務所でもハイランクの事務所では時間フィーが多くなっている。こちらの方は低額の顧問料と逆に、弁護士費用の高騰がいつも法務担当者の頭痛の種となっている⁽⁸⁶⁾。特に米国の弁護士事務所依頼した場合の費用の高さはつとに有名である⁽⁸⁷⁾⁽⁸⁸⁾。時間フィーの内容としては各弁護士の時間単価と使用時間の掛け合わせであって単純明快であるが、時間単価はともかく使用時間に関してはその妥当性について依頼者としては判断が極めて困難である。また、一般的に言って依頼者の側から弁護士費用にクレームはつけにくい雰囲気がある。しかし、不況下のコスト削減努力の中で法務分野も決して聖域ではなくなっている。少なくとも計算の根拠の明示と依頼者による請求額の精査は必要であろうし、ただ漫然と依頼するのではなくコストを下げてできるだけ効率的なサービスを受けるための事前の打ち合わせも必要な場合が出てこよう。

5 依頼する社外弁護士の数

二〇〇〇年合同調査によれば、わが国企業の顧問弁護士数は個人ベースで平均三・五人、事務所ベースで平均二・九とのことであり、顧問弁護士一名というのが三八・四％に達している⁽⁸⁹⁾。また、顧問以外に事件ごとに依頼している弁護士数は個人ベースで平均二・六名、事務所ベースで平均二・七となっており、一名というのが四五・九％、一事務所というのが四三・九％に達している⁽⁹⁰⁾。顧問弁護士はともかく、案件ごとに依頼する弁護士の数が全体平均としてはこのようにかなり少ない数となっているが、大企業では小規模の事務所、大規模渉外事務所、海外の弁護士事務所を含めて相当数の弁護士事務所に依頼しているものと思われる⁽⁹¹⁾。

第5 企業法務と弁護士の関係の今後

1 法曹人口の増加とその影響

今回の司法改革の大きな目玉は法曹人口の増加であり、そのために司法試験合格者を平成二二年度には三、〇〇〇人程度とすることが打ち出されている⁽⁹²⁾。もちろん増加は徐々に行われ三、〇〇〇人体制になった時点においても全体の法曹人口が一気に大幅に増えるわけではない。しかし我が国の法曹総人口の少なさからすればわずかの人数の増加でも影響はあり、また三、〇〇〇人体制が何年か続いていくうちに累計増加数はかなりの数に達することとなる。これらの人数のうち裁判官や検察官に吸収される部分は限りがあるであろうから多くの部分は弁護士の数の増加という結果となって現れてくるものと思われる。この増加の多くの部分が地方に向かって地方における弁護士過疎の問題の解決に貢

献してくれば大変にありがたいことであるが、残念ながらそうはならないどころか大都市特に東京への集中がますます激しくなってくる事が予想される。一般的には弁護士間での競争が厳しくなり、司法研修所を出てもすぐ就職できない者が出たり一時的な失職者が出たりすることも考えられる。

2 増加した弁護士の吸収先としての企業法務

こうやって増加した弁護士を吸収する場として企業法務が考えられる。⁽⁹³⁾ 弁護士の側からは、飛躍的に弁護士数が増加した時点で少なからぬ弁護士が企業法務に目を向けることが考えられる。企業側からこれを見た場合、先に現在の企業法務は弁護士資格保持者を持つ必要性を感じないと指摘したが、これは現状では給与面や昇進面での問題がありまたそれを何とかして解決してでも資格保持者を取り入れるインセンティブに欠けるということであって、弁護士資格保持者を企業法務に受け入れるメリットがないということを行っているわけではない。すでに上述の通り、弁護士は専門性知識や論理的思考能力が高い上に、個別事例における応用力や問題点を指摘する能力に優れている。また、正義の実現や弁護士倫理といった弁護士本来の行動基準に拘束されるため物事を客観的に判断するのに適している。これらの高い能力に企業の内部情報に精通できるという立場を加えることによって、訴訟実務のみならず企業法務の様々な分野で活躍してもらえれば企業法務の質の向上に貢献できる可能性は高い。

弁護士資格保持者を企業法務に取り入れていくための最大の問題は給与と昇進の問題である。企業が今よりも柔軟な給与体系をもつことが必要であるが、企業の人事・労務システムは最近年功序列的な給与体系から能力給中心のものに急速に移行してきており、現実に希望者が増えてくればそれなりの解決法が見つけられる可能性が高い。一方で、弁護士サイドとしても当然ながら一流弁護士事務所の給与レベルのものを求めているはとうてい実現は不可能である。特に

弁護士資格保持者といえども司法研修所を出たばかりの実務経験のない者に初めから高額の給与を支払うのは企業にとってはあまりにリスクであり非現実的である。新卒であれ中途採用であれ弁護士資格保持者を受け入れるかどうかは結局のところコストとメリットとのバランス、つまり弁護士資格保持者を雇う場合と社外弁護士にアウトソーシングを行った場合それぞれにかかるコストとメリットとの総合的なバランスによって決定されるわけである。それを考慮に入れて企業側と弁護士側の歩み寄りによってしかるべき相場やレベルが形成されていけば企業法務への弁護士の受け入れは予想よりも進んでいくのではないかと思われる。また、同時に社内における昇進も、実力主義の浸透とともに評価システムがしつかりしてくれば十分に対応できると考えられる。

また、現状の終身雇用は完全に崩壊しないまでも今のままの形では維持されず、雇用が流動化していくとともに従来の新卒採用一辺倒が崩れて通年採用や中途採用が一般化してくる流れが予想される。⁽⁹⁴⁾ 弁護士資格保持者もこうした人材マーケットにおける主役の一人になってくることが考えられる。将来は弁護士事務所と各企業の企業法務の間における人材の移動が日常的になってきて様々な分野での実務経験を積んだ弁護士ができあがっていくことが望ましい。⁽⁹⁵⁾

3 弁護士事務所の役割の変化

このようにして企業法務に弁護士資格保持者が数多く受け入れられることによって企業法務が相当数の弁護士資格保持者を持つことが当たり前という状況になれば、当然のことながら企業法務で自前でできることの範囲が広がってくる。従って、社外弁護士に依頼する場合には今までよりも更に高い専門性とクウォリティーを要求することになる。弁護士事務所及び弁護士個人の競争と淘汰は厳しくなってくるであろう。⁽⁹⁶⁾ ただ、欧米においては現在でも企業法務に弁護士資格保持者が多くその状況でもなお訴訟案件を中心として社外弁護士に数多くの案件を依頼している状況を考慮すれば、

弁護士事務所サイドの努力によって企業のニーズに合致した質の高いサービスを提供すればそれほど先行きを心配することもあるまい。

第6 おわりに

企業法務の現状及び弁護士との関わりについていくつかの側面から考察を行ってきた。わが国における法意識や契約意識の低さの影響もあってかつては企業法務の存在は小さくその活躍の場は非常に限られていたわけであるが、昨今においては企業を取り巻く法務問題の拡大、多様化、複雑化の状況が見られ、これに対応すべくわが国の企業法務は著しい発展を遂げてきている。量的な人員の拡大も大きな要素であるが、質的に見ても従来型の臨床法務のみのパターンからその守備範囲が予防法務、戦略法務へと拡大してきている。企業不祥事を防ぐという意味においては遵法活動や企業の社会的責任といったテーマへの関与がその重要な役割となるし、一方で「攻め」の分野としてはグループ内外の企業再編、M&A、海外への進出と撤退等の重要プロジェクトへの積極的な関与などが求められる。今や企業法務は実務的な法律知識を持つスペシャリストとして健全な企業経営に不可欠な役割を果たす存在となってきた。それに伴って、OJTを中心とした法務担当者の教育・育成やローテーションによる人材の活用を更に効率的に行っていくことが求められることになろう。また、企業法務を充実させる余裕のない企業の場合には、社外弁護士の効果的活用や親会社による法務活動の指導などが重要となってくる。

一方で、企業法務と弁護士との関係に関しては、ポイントは大きく分けて社内弁護士の必要性と社外弁護士との関係の保ち方になると思われる。前者については企業法務における弁護士資格保持者の数はわが国においては極めて少なくこれは欧米に比べて特異であること、その大きな理由はもともとわが国の弁護士数が少ない上にわが国企業の給与と昇

ものである。

- (1) 「企業法務」の定義はいくつか試みられているが、大矢息生氏は「特定企業に必要とされるあらゆる法律事務を一元的、統一的、集中的、予防法務的かつ戦略法務的に処理するための法律専門家の補助またはサービス部署」と定義される。大矢息生「アメリカ会社法規部論」一六六頁（成文堂、二〇〇二年）
- (2) 石井幸三教授は、企業法務担当者を専門職者（スペシャリスト）、弁護士を専門家（プロフェッショナル）と位置づけて論じられている。なお、ここでは社内弁護士は専門家に属している。石井幸三「企業の社会的責任と企業法務の役割」龍谷大学社会科学研究所業書第四八巻（「リスク管理と企業法務」武久征治・辻本勲男編）一三四頁（法律文化社、二〇〇二年）。
- (3) 大矢・前掲（注1）二〇頁・一四九頁。
- (4) 製薬業界ではPL訴訟対応が契機となっている、松田伸一（三菱ウェルファーマ）「企業法務―来た道、行く道」JCAジャーナル五一巻二号二四頁（二〇〇四年）。凸版印刷では特許部門に契約検討部隊をおいたことから始まる、小関知彦（凸版印刷）「凸版印刷における法務本部の役割」JCAジャーナル五一巻五号一四頁（二〇〇四年）。なお、筆者の在籍した（株）東芝においては、文書株式・国内訴訟・海外法務・国際ライセンスの各部門の合体と言えよう。
- (5) 齋藤憲道（松下電器産業）「企業法務の明日を考える」JCAジャーナル五〇巻二号一〇頁（二〇〇三年）。
- (6) アンケート結果「会社法務部・第八次実態調査の分析報告」別冊NBL六三号四九頁（商事法務研究会、二〇〇一年）。なお、この結果の分析を行ったものとして、高柳一男「国際企業法務・グローバル法務のベンチマーキング」一一頁（商事法務研究会、二〇〇一年）。また、この事実を評価するものとして、大村多聞氏発言（三菱商事）同別冊NBL三八頁。
- (7) 別冊NBL・前掲（注6）五六頁、高柳・前掲（注6）一四二頁。
- (8) 別冊NBL・前掲（注6）三三四頁（三菱商事）、同八一九頁（トヨタ自動車）、小堤治（日立製作所）「日立における法務体制と今後の課題」JCAジャーナル五一巻一号四一頁（二〇〇四年）、篠原俊次（富士通）「企業法務と弁護士・日米比較の観点から」自由と正義四九巻三号二〇頁（一九九八年）。
- (9) 北川俊光「ビジネスゼミナール・国際法務入門」三六頁（日本経済新聞社、一九九五年）、永田眞三郎「企業法務の問題状況」関西大学法学研究所研究業書第一三冊（企業法務の機能と組織）企業法務研究班一九九五）二一三頁、牧野純二（トヨタ自動車）「トヨタ自動車における法務部の活動と役割」JCAジャーナル五〇巻三号二四頁（二〇〇三年）、杉田均（ライオン）「これからの企業法務」JCAジャーナル五〇巻八号一八頁（二〇〇三年）、牧野和夫「司法改革制度と二一世紀の企業法務」JCAジャーナル五〇巻八号一八頁（二〇〇三年）。

- ナル五一巻三号四〇頁(二〇〇四年)、山本到(共栄火災)「法務とコンプライアンス」NBL七八〇号三頁(二〇〇四年)、篠原・前掲(注8)一五頁、大矢・前掲(注1)一九二頁、齋藤・前掲(注5)一一頁、小堤・前掲(注8)四三頁。
- (10) 大きな訴訟の提起を受ければ、その防御が法務部門の仕事の過半を占めるようなこともあった。また、この時代の更に初期の頃は、例えば米国で独占禁止法違反の訴訟を提起されても、まずシャーマン法やクレイトン法の意味から勉強しなければならないようなこともあった。
- (11) 北川・前掲(注9)三七頁。
- (12) 齋藤・前掲(注5)一二頁。
- (13) 高柳・前掲(注6)一一七頁。
- (14) 別冊NBL・前掲(注6)三五頁・五〇頁。
- (15) 回答を見ると、人事交流・指揮命令系統ともに統括的法務部門と独立しているケースが多いようである。別冊NBL・前掲(注6)五四頁。
- (16) 二〇〇〇年合同調査においても、資本金一〇〇〇億円以上の企業については集中型七六・二%、分散型二三・八%であり、全体の数字よりやや分散型が多い、前掲(注14)。具体的には、折衷型をとるものとして日立製作所につき、小堤・前掲(注8)四二頁。東芝においても同様。
- (17) 同様の指摘は、土屋隆生「企業法務における法務社員と弁護士のあり方」龍谷大学社会科学研究所業書第四八巻(「リスク管理と企業法務」武久征治・辻本勲男編)五六頁(法律文化社、二〇〇二年)。ここでは、日常の取引や事業の遂行に関連した法務リスクに対処する機能をサービス機能、経営トップが矢面に立たされるような法務リスクに対処する機能をスタッフ機能と定義して、前者は各部門に近いところに位置し後者は社長の近くに位置するのが望ましいとする。
- (18) 三浦哲男「国際企業法務活動を効果的に運営する為に必要な人材と組織のあり方」JCAジャーナル四九巻一二号二八頁(二〇〇二年)。
- (19) ただ、アンケートによれば他部門からの異動(五四・二%)が、新卒で採用(四六・三%)を上回っている。また、法務職としての新卒採用を行う会社は二三・八%となっている。ちなみに、中途採用は一八・四%である。別冊NBL・前掲(注6)五九頁。
- (20) 別冊NBL・前掲(注6)六〇頁。
- (21) ただ、そのうち復職後しばらくして退社するケースが少なくないため企業としての投資効果としては問題があるかもしれない。
- (22) 「当社の法務部からもどんどん引き抜いて頂いて(よい)」牧野純二・前掲(注9)三四頁。
- (23) 高柳・前掲(注6)五一頁、北川・前掲(注9)三八頁、牧野純二・前掲(注9)二三頁。

- (24) 出井直樹「企業をめぐる環境変化とこれからの企業法務」JCAジャーナル四九卷一―二頁(二〇〇二年)、高柳・前掲(注6)一三三頁、牧野和夫・前掲(注9)四一頁。
- (25) 別冊NBL・前掲(注6)二九頁、石井・前掲(注2)一三四頁。この点については、法務部長に限らず、すべての法務担当者にはまることである。
- (26) 小関・前掲(注4)一五頁、小関氏は、法務部長が取締役となった場合に部門の影響力と情報量に圧倒的な差が出ることを指摘される。河村明雄(日興ソロモン・スミス・バーニー)「法曹人口三、〇〇〇人時代の企業法務のあり方」NBL七〇三号三頁(二〇〇〇年)。
- (27) 高柳・前掲(注6)一二四頁。
- (28) 辻本勲男「リスク管理におけるコーポレートガバナンスと企業法務」龍谷大学社会科学研究所業書第四八卷(「リスク管理と企業法務」武久征治・辻本勲男編)九二頁(法律文化社、二〇〇二年)。
- (29) 二〇〇〇年合同調査によれば、法務部門の扱う業務のうち上位五位を選んだ結果は、株式・総会関係は三位で五七・五%、取締役会等関係は五位で三九・六%となっている。別冊NBL・前掲(注6)六三頁。なお、結論は明確でないが、企業法務を組織法務、取引法務、訴訟法務に分類し、組織法務の一部に株主総会と取締役会の運営を含めて論じたものもある。野中和夫(JFEスチール)「企業法務の役割」NBL七五八号三頁(二〇〇三年)。
- (30) 東芝においては、一九八七年の東芝コム事件を契機とした輸出管理コンプライアンス・プログラムが第一号であり、これは少なからず他の企業にも影響を与えている。
- (31) コンプライアンス・プログラムの範囲や企業倫理との関係についての論説は多いが、その一部をあげると、河村寛治「遵法経営とコンプライアンス・プログラム」(「国際法務グローバル・スタンダード一七か条」河村寛治・舛井一仁・吉川達夫・牧野和夫)三九頁(プロスパーク企画、一九九九年)、別冊商事法務二六四号「企業の社会的責任と行動基準」一〇二頁(二〇〇三年)、小柿徳武「コンプライアンス・プログラムの位置付けと監査・監督」龍谷大学社会科学研究所業書第四八卷(「リスク管理と企業法務」武久征治・辻本勲男編)一四六頁(法律文化社、二〇〇二年)、辻本勲男・前掲(注2)七五頁、石井・前掲(注2)一三一頁・一三八頁、高柳・前掲(注6)八〇頁。
- (32) 小柿・前掲(注31)一四九頁。
- (33) 三好晋(日本航空システム)「企業法務―今、日本航空では」JCAジャーナル五〇巻四号一八頁(二〇〇三年)。
- (34) 出井・前掲(注24)一五頁。
- (35) 大村多聞「コンプライアンスと法務機能」JCAジャーナル五〇巻五号二六頁(二〇〇三年)。

- (36) 滝川宣信「コンプライアンス、いままでの一五年とこれからの課題」JCAジャーナル五一巻四号三一頁(二〇〇四年)。
- (37) 二〇〇〇年合同調査によれば、企業倫理規範の「作成に当たり法務部門が中心的な役割を担った」が五四・六%となっており、この他に、「法的问题について積極的に関与し助言を行った」が一八・一%、「要請があった法的问题について検討した」が一五・九%、「特に関与しなかった」が八・九%となっている。別冊NBL・前掲(注6)七八頁。
- (38) 逆に企業法務は監査役が現実によりのように機能しているかを見ることによって、コーポレート・ガバナンスの見地からトップに必要な改善案があれば提言することもありうる。
- (39) 特に社外監査役への適切な情報提供は重要である。
- (40) 企業法務と監査役との協力関係について、辻本・前掲(注28)九二頁。
- (41) 従来から否定説も多いが、最近では日弁連・法務省ともに制約つきながら認める方向になっている。詳細は、中川英彦「企業法務のグループ会社に対する有償法務サービス」NBL七七九号八頁(二〇〇四年)、藤井篤「親子会社間での法律事務の取り扱い」NBL七七九号一三頁(二〇〇四年)、拙稿「企業法務と弁護士」(和田仁孝・佐藤彰一編「弁護士活動を問い直す」二九五頁(商事法務、二〇〇四年))。
- (42) 柏木昇「弁護士へのアクセスの拡充」ジュリスト一一八〇号一一頁(二〇〇〇年)。
- (43) 土屋・前掲(注17)四七頁。
- (44) 武久征治・西尾幸夫編「企業法務の実態と課題」(龍谷大学社会科学研究所業書第四二巻)一頁(法律文化社、二〇〇一年)。
- (45) 武久・西尾・前掲(注44)八二頁以下。
- (46) 大企業において法務社員がいると回答した三都市合計七六社中で、その数が三人までが三四社、三人以上が四一社となっている。中企業において法務社員がいると回答した三都市合計三四社中で、その数が三人というのが一社あるがあとはすべて二人以下である。小企業においては一人のところが多い。
- (47) 別冊NBL・前掲(注6)九一・九二頁ほか、高柳・前掲(注6)六頁。
- (48) この数は従業員と取締役を合計した数字であり、そのうち、取締役にについては、弁護士会登録者を持つケースが三社、二名で、弁護士未登録の司法試験合格者を持つケースが一社、一名となっている。
- (49) 一方で、企業内弁護士は三〇%を超えているという指摘がある。林光佑「弁護士と法律関連職との協働について」ジュリスト一一八〇号一五頁(二〇〇〇年)。
- (50) 特に三菱商事ではニューヨーク州弁護士資格を保持する日本人法務スタッフを海外駐在を含めて一二名も擁している。別冊NBL・前掲(注6)三頁。

- (51) 日本において社内弁護士が少ないことの理由については、大矢・前掲(注1)五一頁・七六頁・二〇四頁、柏木・前掲(注42)一〇頁。
- (52) もちろん弁護士有資格者は、法律的論点が頭に整理されており、また訴訟に強いというメリットがあることは確かである。
- (53) 弁護士法三〇条三項は、弁護士が営利業務を営んだり営利を営む者の使用人・取締役等になったりするときには所属弁護士会の許可を得なければならない旨を規定していたが、平成一五年七月成立、平成一六年四月施行の弁護士法改正によってこれが届出制に移行された。ただ、もともとこの規定が弁護士が企業法務に入ることを実質的に妨げてきたとは考えられないため、届出制への移行によって直ちに弁護士資格保持者の企業法務への就職が活発になることは考えられず、あくまで来るべき弁護士人口増加時への布石ということになる。
- (54) 米国からの独占禁止法、製造物責任法、各種知的財産権法、アンチダンピング法や相殺関税法といった通商法などによる提訴や政府調査に対応せざるをえなかったことが大企業の国際法務を強く促していった一因と考えられる。
- (55) 永田眞三郎「企業法務の問題状況」関西大学法学研究所研究業書第一三冊(「企業法務の機能と組織」)二二頁(一九九五年)。
- (56) 企業法務担当者に自社が当事者となる訴訟の代理人となることを認めるべきとの意見もある。これに対しては、訴訟実務の能力と経験が不足しており訴訟をいたずらに混乱させる恐れがあること、会社の従業員として客観性・独立性に欠けるため結局は企業自体の法的リスクを高めることになることから反対意見が強いが、同感でありその必要はないと考える。
- (57) 河村寛治「企業法務の将来像―リスクマネジメントと企業法務のあり方」JCAジャーナル五〇巻六号一五頁(二〇〇三年)。
- (58) 三好・前掲(注33)二〇頁。
- (59) 牧野純二氏発言・別冊NBL・前掲(注6)一八頁。
- (60) 三好・前掲(注33)二〇頁。
- (61) 齋藤・前掲(注5)一六頁。
- (62) 二〇〇〇年合同調査によれば、日本の弁護士会登録者を採用したいかという問いに対する答えは、是非採用したい(一七・七%)、できれば採用したい(八%)、応募があれば検討する(二一・九%)、採用するつもりはない(五四・九%)、無回答(一三・四%)となっている。別冊NBL・前掲(注6)九三頁。
- (63) 別冊NBL・前掲(注6)九三頁。
- (64) 「米国企業と互角に競争していくためには、社内弁護士は増加させる必要があり、企業法務部員、社内弁護士、社外弁護士がそれぞれその持ち味を生かして協力していくべきである」篠原・前掲(注8)二〇頁。
- (65) 大村多聞氏発言・別冊NBL・前掲(注6)一五頁。また、前掲(注62)の統計でも、資本金一、〇〇〇億円以上の企業となると、

- 応募があれば検討する(四二・五%)が、採用するつもりはない(三三・三%)を上回る。
- (66) 日本の弁護士資格に関して奨励している企業は七・八%。別冊NBL・前掲(注6)九四頁。筆者はこの数字でさえも意外に大きいなという感じをもつ。
- (67) なお、平成一六年三月成立、同四月施行の弁護士法改正によって、司法試験に合格した後七年以上の期間にわたって裁判手続関係・契約関係等の所定の企業法務業務に携わった場合に所定の研修を受けることを前提に弁護士資格が付与されることとなった。具体的なケースとしては、司法試験に合格した者が直ちに企業法務に就職する場合と、企業法務経験者が法科大学院等を経て司法試験に合格して再び企業法務に戻る場合がありうるであろう。
- (68) 「フランス企業の法務部門の管理職およびその法務スタッフには、弁護士資格を保有していない人が少なくない」高柳・前掲(注6)三一頁。
- (69) 米国の企業における弁護士採用で新卒は一〇%弱という指摘がある。ダニエル・H・フット氏発言・別冊NBL・前掲(注6)一八頁。
- (70) もちろんこの能力は経験に裏打ちされてこそ実力を発揮する。
- (71) 企業法務と外部弁護士の違いについては、石井・前掲(注2)一三四頁、笹本雄司郎(富士ゼロックス)「企業法務の今日的な課題について」JCAジャーナル五〇巻七号二四頁(二〇〇三年)。
- (72) 別冊NBL・前掲(注6)九八頁。
- (73) ただ、後述の通り、企業法務が充実している場合には、海外案件に関しては日本の弁護士を経由しないで直接当該国の弁護士に依頼するのが通常である。
- (74) この分野に関しては、最近まではそもそも企業法務自体が全く関与しないか、少なくとも当初からは関与できず、問題が起こってから相談を受けることも多かったわけであり、まだ弁護士の関与が一般化しているとはいえない。同様の指摘は、飯村佳夫「企業法務と弁護士の役割」関西大学法学研究所研究業績第一三冊(「企業法務の機能と組織」)四三頁(一九九五年)。
- (75) 別冊NBL・前掲(注6)一三頁で、大村氏は、外部弁護士に委嘱すべき仕事として、企業内部では蓄積されていない専門性を必要とする業務、間違いなくこうだと思っても客観性を担保するために外部に聞く場合、訴訟はその管理を除いてすべて外部、多数の専門家を集中的に投入するとき、をあげておられる。
- (76) 土屋・前掲(注17)六〇頁。
- (77) 顧問弁護士を決定した理由としてアンケート結果の第二位に、経営トップの知り合いだったので(三〇・二%)がはいっている。別冊NBL・前掲(注6)九五頁。ただ、これはあくまで顧問としての依頼の場合であり、個別案件での依頼の場合では違った

結果となろう。

(78) 「ホームドクター的な弁護士」土屋・前掲(注17)五九頁。なお、顧問弁護士の感覚でいつも同じ弁護士に依頼しながら、支払いは個別案件ごととしている場合も考えられよう。

(79) 二〇〇〇年合同調査によれば、顧問以外の弁護士に依頼した理由としては、顧問弁護士にその分野の専門家がいない(六〇・四%)が圧倒的多数を占めている。別冊NBL・前掲(注6)九六頁。また、顧問方式の問題点について、高柳・前掲(注6)二二二頁。

(80) この場合は顧問方式と同じような感覚で依頼していることが考えられる。

(81) 「クライアントの立場から言えば、ある程度の規模の案件を依頼したとき、クライアント自身が弁護士事務所を数ヶ所見つけてきて、弁護士事務所間及び弁護士間の調整をやっていかなければならない事態は回避したい。」というのは実務から見れば当然である。篠原・前掲(注8)一九頁。

(82) 現状での外国法事務弁護士の使い勝手の悪さについては、柏木・前掲(注42)一一頁。

(83) 別冊NBL・前掲(注6)一〇三頁。

(84) 二〇〇〇年合同調査によれば、年間五〇〇万円以下が約半数の四七・二%を占めている(但し、無回答が三〇・五%もある)。この比率は実際はもっと高くなる。別冊NBL・前掲(注6)九七頁。

(85) 安価にすぎる顧問料については、久保利英明「企業法務と弁護士の役割」ジュリスト八九九号三八頁(一九八七年)。

(86) 二〇〇〇年合同調査によれば、依頼内容と比べて海外の弁護士報酬が高くて払いすぎという回答が、全体で五〇・五%、資本金一、〇〇〇億円以上の会社で五八・二%を占めている。別冊NBL・前掲(注6)一〇二頁。

(87) 富士通において総支払弁護士費用のうち九〇%以上が米国の弁護士事務所である点につき、篠原・前掲(注8)一五頁。

(88) 米国でよく見られる成功報酬はわが国ではほとんど見られない。

(89) 三名以下が七四・九%、三事務所以下が七七・四%となっている。別冊NBL・前掲(注6)九四頁。

(90) 三名以下が八一・五%、三事務所以下が八一・二%となっている。別冊NBL・前掲(注6)九五頁。

(91) 一名以上が二・二%、一事務所以上が一・九%を占める。前掲(注90)。

(92) 司法制度改革審議会意見書(二〇〇一年)。

(93) 法曹資格者の増加によって資格者が企業の法務担当者、社内弁護士への供給源となっていくとの予測については、飯村佳夫「弁護士人口増加と企業法務」関西大学法学研究所研究業書第二二冊(「企業法務をめぐる環境変化と組織」企業法務研究班二〇〇一)二二頁。

- (94) 企業法務のような専門職には特にその傾向が強くなろう。
- (95) 飯村・前掲(注93)三二頁。
- (96) 飯村・前掲(注93)二五頁。