

企業法務部門の現状の課題と将来像について (2)

—— 国際比較から見たわが国企業法務部門への示唆 ——

島 岡 聖 也⁽¹⁾

I. はじめに

わが国の上場企業は近年、国内外から過去には見られなかった明確な業績向上の圧力を受けている。その最大の理由は、「失われた30(20)年を取り戻す」という標語のもとに、デフレ脱却を図る一方、経済成長を遂げるという政治的文脈によるものが中心ではあるものの、日本企業の稼ぐ力を向上させることで、株価水準を上げ、わが国の証券市場の魅力を高めなければ、欧米の投資家は日本市場から離れてしまうとの危機感があったといわれている。その誘導のために、この何年にもわたり、政府は繰り返し、継続的な金融量的緩和によるインフレ誘導、株価向上のための年金基金の活用を含めた聖域のない株式投資策という、いわゆる異次元政策も駆使して、株価向上を演出した。その結果、日経平均株価2万円台を創出し、少なくともリーマンショック前の活況を取り戻したものと思われる。

しかしながら、その過程で、欧米企業に比べた日本企業のROEの低さがことさらに問題にされるとともに、いわゆる「日本再興戦略」の中で、その一丁目一番地としてわが国企業のコーポレートガバナンスの脆弱性が問題とされた。特に、国際的批判がある監査役(会)制度は日本法制のガラパゴス性を代表するものとして事実上見直し、むしろ「グローバルスタンダード」に合わせていわゆる「執行と監督の分離」「モニタリング型」を目指す潮流のもと、社外取締役を義務付けるべきことがつよく喧伝された。折りから、会社法改正の議論の中で、経済界の⁽²⁾大反対を受けたために、社外取締役の会社法上の法的義務付けは結局見送られる結果となったが、その反面、監査役(会)制度に親和性が強く、モニタリング型との中間的制度ともいえる「監査等委員会設置会社」が誕生し、また、多重代表訴訟制度の限定的導入や、グループ経営における内部統制システム構築義務を会社法本文に格上げして明確に位置付

-
- (1) 株東芝において法務部長、取締役監査委員、経営法友会において副代表幹事、日本監査役協会常任理事等を歴任し、現在、(公財)アジア刑政財団審議役、国際取引法学会理事。また、日本大学法科大学院において「企業法務」(基礎法律実務講座)を担当している。本稿は、日大法務論集第15号に収録された「企業法務部門の現状の課題と将来像について」(以下、前稿という)の続編であり、内容は一部重複しているが、本稿では中国、米国の企業法務部門の発展状況から学ぶべき示唆という観点で整理しなおしている。
- (2) 経済界の反対理由は、「いわゆるモニタリングモデルによる社外取締役制度の効用により、ROE・業績の向上／不祥事の防止に必ず役立つというデータは世界的にも確立していない」、「会社法は本来、経営効率の向上を規律するものではなく、株主の選択を前提に、経営者の創意工夫に任せるべきことを基本理念としている」、また、「一つの機関設計がすべての会社に適しているかどうかはわからず、強制になじまない(No one size fits all)」が主要なものであった。しかし、さらに実質的には、わが国の近時の会社法制の歴史は監査役制度の強化の歴史といわれるくらい監査役制度は実務に定着し各社で努力してきたにもかかわらず、国際性がないといってこれを頭から否定することに対する強い抵抗感が根底にあったと思われる。

ける等、企業グループレベルでのコーポレートガバナンスとの政策的な妥協が図られた。

しかし、その直後から、政府方針に基づく金融庁の実質的主導により、有識者による議論の結果という形で急遽まとめられた「コーポレートガバナンス・コード」が、上場規則に取り入れられた結果、「(事実上の)複数社外取締役の設置強制」等、強い拘束力を持って急速に普及した。⁽³⁾「従うか、さもないければ説明せよ」とされるいわゆる「COMPLY OR EXPLAIN」原則に基づくため形式的には法的拘束力のないソフトローの形式ではあるが、実質は上場規則の内容となったこともありその影響は大きく、制定法の改正プロセスでは全く実現不可能であった「グローバルスタンダード」といわれる規律の導入が次々となされた。その後も、経済産業省の任意の委員会等での議論により、法改正の通常のプロセスを事実上スキップして、解釈とソフトローにより、従来の会社法の規律の前提を超えたガバナンス改革が政治主導によって急速に進んでいる。⁽⁴⁾

その一方で、様々な企業スキャンダルや、海外企業買収の失敗に代表されるガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント問題が相変わらず続発した結果、政府が本来目指した社外取締役を中心とするモニタリングシステムを機能させることによる「適切なリスクテイク」、「攻めのガバナンス」が引き続き強調される一方で、改めて「守りのガバナンス」の重要性が再認識されるに至っている。

本稿は、このようなガバナンス自体の動きやその是非を論じるものではない。むしろ、このような現

実を受け止めたうえで、実際に日本の企業のガバナンス等の向上につながるための様々な仕掛けを効率的に動かすためには、企業内部のドライバーとして企業法務部門の存在意義や経営陣との関係のありかたを強化し、再評価し、さらにわが国独自の方向を模索するべきではないかということが最大の問題意識であり、本稿のテーマである。

そのために、日本企業の法務部門の問題点のうち、特にガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントにかかわる歴史的経緯や現状の問題点を把握するとともに、米国や中国での企業法務部門の現状や将来展望から、わが国企業法務部門への示唆を探ろうとするものである。

II. わが国の企業法務部門の歴史と現状の問題点

1. 企業法務の対象となる問題の整理

企業法務の機能としてその対象を定義したり、分類したりする際の区分としては、「臨床法務」「予防法務」「戦略法務」という機能的な分析区分、「ガバナンス」「コンプライアンス」「リスクマネジメント」「契約」「争訟」「法律相談」「法務教育」等のいわば業務対象での伝統的な区分、さらに、最近の米国での議論を反映した新しい標語である「企業法務部門のパートナーとガーディアンとしての緊張関係の調整と両立に関する役割 (Partner-Guardian Tension)」が注目を浴びている。

(1) 「臨床」「予防」「戦略」という法務

まず、「臨床」「予防」という用語は、元来、医学

(3) 東京証券取引所が調査した「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況」(2017.7.14時点)によれば、東証一部・二部(2,540社)のうち全73原則を完全に「実施」(comply)している会社は25.9%、90%以上を実施一部を「説明」(explain)している会社は63%にのぼり、年々実施率は高まっている。また、実施せず説明する率が高い原則は、議決権の電子行使のための環境整備、英語での情報開示、中長期業績と連動する報酬の割合、現金報酬と自社株報酬との適切な割合設定、取締役会の実効性評価の仕組み、独立社外取締役を構成員とする任意の指名・報酬委員会の設置等、技術的な理由または自社の実態からみた必要性の有無を説明しているものであり、基本的な部分はすべて実施しているものと考えられる。

(4) たとえば、経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」、「CGシステム研究会」での議論により、国際的なガバナンスの議論から見たわが国でのあり方にとどまらず、法的論点として、モニタリングモデルの導入強化により、監査役(会)設置会社においても、取締役会付議事項を減らし、執行サイドへの権限移譲を大幅に拡大すべきことを提言している。

用語として使われてきたものが転用されたものであるが、企業における紛争、リスク等の発生をいわば病理とみて、発生してしまった問題をいかに軽度・緩和し、あるいは早期に解決するかという対症的な療法にたとえられるのが「臨床法務」である。具体的には、法的問題を含むトラブルや争訟になった場合はこれを迅速、有利に解決することが目標となるし、法的問題あるいは最近では特に企業にかぎらず組織の継続健全性を害するような不祥事一般について、ちょうど病巣を除去して健康体に戻すことと同様に、そのような違反行為やその真因を解明して原因を除去し、再発防止を含めた体制作りをすることも含まれる。このような事態は、一般にコンプライアンス違反と称されるが、コンプライアンス違反とは、いうまでもなく、純粋に法令に違反することにとどまらず、広く社会からの健全な期待に反すること全般を指すものといわれる。その結果、コンプライアンス違反によって社会的非難の対象となる行為は、法令違反が明確に認められる場合はもちろん、そこまで明確に言えない場合であっても、生命・身体、安全・安心、人権・差別、隠ぺい・改ざん等にかかる社会秩序への違反や、当該組織が勝ち得てきた信頼を裏切るような、自らの立場への期待を配慮しない行動一般に拡大している。このような行動によって、最近でも企業のみならず、公務員や各種団体の行動基準としてそのありかたが厳しく問われる事態が続発している。

次に、このような病理を引き起こさないために、普段からの健康管理により病気そのものを予防したり、定期健診により早期発見したりすることにより、病気に思ひ至ることも大事に至ることを予防することにたとえられるものが、「予防法務」である。企業にとっては、問題の発生を予防するため、ルールやルーチンを明確化し、そのために必要な

ツールや仕組みを作り、関係者に繰り返し教育を行うとともに、実施状況を把握し、または問題の発生を通常ルーチンで把握できないものも内部（公益）通報制度により把握して、早期の原因除去を行うことで、問題の拡大を防ぐことが含まれる。これを法的にとらえるのであれば、いわゆる内部統制システム構築義務全般がこれに当たるが、マーケットの信頼を維持するために、法的義務を超えて求められるものが含まれる場合がありうる。⁽⁵⁾

これらに対して、「戦略法務」とは、「臨床」「予防」法務が企業にとってマイナスの事態の緩和や防止を目指すことに對して、法律知識や経験を積極的に活用して、契約交渉によって複雑なディールを成功させたり、規制動向の変化や会計、税制等の隣接分野の知識までも動員したりして、企業にとって最も負担が少ない、または利益を極大化できる仕組みに導く等、いわば企業戦略として法務の知識経験を活用しようとするもので、前二者とは出発点や目指すところがそもそも異なるといわれる。そして、一般的には、企業法務部門の発展は、臨床、予防、戦略の順に進んでいくものともいわれ、法務の基本的発展段階を示すものであるといわれることもある。しかしながら、事案、業種、業態、規模、企業法務部門の習熟度、人材、経営者からの理解度、環境変化等により、これらは前後関係にかかわりなく、重なり合ったり組み合わせられたり、結びついていることもあり、それほど単純ではない。

さらに、これらの活動を実施していくうえでの社内外のリソースの特質、確保の容易さと継続的なリソース配分の要否という観点でも、分析・検討することも重要である。

たとえば、臨床法務の対象はそもそも有事に限定されており、頻度も高いとは言えず、いわば一回的な後始末の要素が強いので、極論ではあるが、外部

(5) たとえば、製品に関する規制内容や安全性には関係はないが、ブランドイメージにそぐわない事態（たとえば、無害異物の混入、広告・パッケージ内容が不適切等）による企業イメージの低下を防止、解消するために行う、いわゆる「マーケットリコール」がその典型例である。

専門家が内部のキーパーソン（かならずしも法務の専門家である必要はなく、むしろ社内の意思決定をリードでき指示ができる実力者）としっかり組めば、対応できないという性格のものではない。また、戦略法務は社内ですべてリーダーシップを発揮できる人材や経験の積み重ねがあるケースはむしろ例外的であり、M&Aや新規事業開発のように、まさに経験豊富な社外弁護士のアドバイスをもとに、法務、経理、経営企画等の一握りの戦略スタッフがチームを組んで遂行する場合が多いことから見ても、コストは高いが良質な外部調達リソースを確保できれば、数は少なくとも社内にこれを咀嚼し実行できる人材がいるかないかが決め手となる業務といえよう。

しかしながら、予防法務（特にリスクマネジメント、コンプライアンス。ガバナンスは、最近では経営戦略的要素が大きいといわれるが、体制の整備の方向付けまでは専門家のアドバイスでできるが、その決定、実施、維持、評価、取締役会へのフィードバックとさらなる改善というサイクルが必要であり、予防法務のPDCAに類似するので、ここでは予防法務のカテゴリーに分類する）は、内部者ならではの自社の実情把握をもとに、外部環境の変化、自社課題の認識とあるべき目標設定、これに基づく社内の仕組みとルール、教育体制、ツール策定と、ラインで対応してくれる神経系となるキーパーソンの継続的な育成・説得、報告ルーチン整備、そしてこれらによる全体的なPDCAサイクルの設定、内部統制部門との連携や監査、監督の仕組みとの連動等が不可欠である。換言すれば、企業法務部門は、「いわゆるリスク、コンプライアンス疲れと無関心」「トップやライン部門からのコスト、効率向上のための内部統制の緩和簡素化（場合によっては無効化）要求」と戦いながら、平時から事業実態の把

握、問題意識の維持、地道な作業と不断の注意喚起による組織風土の醸成と緊張感の維持が必要である。そのため、関係法令実務はもとより、事業と組織活動内容を熟知している内部者が主導すべきで、外部弁護士での代替は一般的には困難である。業務の特質としても、知識経験はもとより、良心と独立心が求められるタフな業務でもあり、優れた内部人材の養成を必要とする、もっとも困難な業務であろう。⁽⁶⁾

このように企業法務部門が取りあつかう業務の特質とリソースのあり方を理解することは、以下に述べる企業法務の歴史的な発展にも絡んで重要である。

(2) 業務区分の歴史と最近の動向

次に、わが国の企業法務部門の形成にさかのぼり、具体的な業務がいつごろから、どのように展開されるに至ったか、その歴史的発展を簡単に整理してみたい。

① 企業法務部門の成立と基本業務の生成

経営法友会の創立40年記念誌『会社法務部一足跡と展望』（経営法友会編2012）の「経営法友会40年の歩み」によれば、企業法務部門の原型は、長い海外における活動の歴史を持つ一部の商社を除き、1950年代後半から高度成長時代に入ってから日本経済の急激な発展に合わせ、各企業での「法務」の必要性が高まり、いわば自然発生的に、主に大規模メーカーに「法規課」（当時の八幡製鉄等）が創設されたことに遡るといわれている。

（Table 1 参照）1960年代は、広く、企業法務部門の萌芽の時代といわれ、企業法務部門の創設による企業内での法務機能の認知、充実に奔走した時期といわれている。この時期には、一般的には国際化は進んでおらず、企業法務部門の活動は、総じて国内のいわゆる文書・契約法務にとどまっていた。当時は、法律相談、総会・取締役会、国内契約、訴訟

(6) 「ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス系の仕事は、困難さの割には地味で成果が見えにくく達成感が味わいにくいとの理由で、最近の若い法務部員は、短期の成果と評価が見える、M&Aを典型例とするビジネス支援業務をやりたがる傾向があり、配置に苦勞する」という、法務責任者の声も多い。

Table 1

時期	特 徴	背 景	備 考
1960～	(法務部門萌芽；パイオニアの時代) ・法規部門の充実の動き	文書事務・国内契約中心	国際化以前 *1971 経営法友会誕生
1980～	・「臨床法務」の時代	企業活動の弊害が社会問題化	
1990～	・「予防（経営）法務」の時代 ・法務部門独立機運	日常の経営判断に対する積極的な法務 関与の必要性	日米構造協議，日本市場への開放要求
2000～	・「内部統制」，「リスク・マネジメン ト」，「コンプライアンス」の時代へ	・経営課題としての「法務」の要請 ・株主権論 ・役員責任の強化	90年代から続く金融破たん，エンロン 事件，会社法改正，内部通報者保護 法，司法制度改革（法科大学院）
2010～	「グローバル法務」の時代	グローバル対応	急激な国際化
2015～	「日本型ガバナンス見直し」の時代	会社法改正（企業グループ，多重代表 訴訟） 「攻めの」CGコード，モニタリングモ デル，従来型からの変容	日本企業の稼ぐ力，ROE改善，健全 なリスクテイク

管理，法務教育等で総務部門の一部として，基本業務を形成した時期であるともいわれる。

② 「臨床法務」の時代

1980年代に入ると高度成長時代のひずみが公害，薬害に代表される企業活動の弊害や企業不祥事として一般に噴出し，このような社会問題化した企業活動の負の側面に対していかに臨床的に対応し有利に解決するか，「臨床法務」に腐心した時代であったといわれる。このようなコンプライアンス違反，事件事故や企業不祥事は業界，国内外を問わず様々な形で起きていたものの，対応策と再発防止策は都度，単発的にならざるを得ず，特に連結会計が普及していなかったこともあり，企業グループの管理という発想に乏しく，いわゆるリーガルリスクマネジメントに関する総合予防対策を意識したグループ体制やルール作りはほとんど認識されていなかった。

このことにより，日本企業全体に重大な教訓を残す結果となった典型的な大事件が，いわゆる「東芝ココム事件」である（1987年）。グループの上場子会社（51%所有）で事業ドメインも親会社の㈱東芝と全く異なり，人事交流もほとんどなかった東芝機械(株)が，親会社でさえ全く関知できないところで，当時のココム規制（国内法としては当時の外為法）をかいくぐり，極めて微細な加工を可能とするNC制御の工作機械を無許可で違法にソ連に輸出したと

いう事件であった。その結果，ソ連の潜水艦のスクリーンの加工の精度が上がり，米国側のソナーではそのスクリー音を追尾できなくなることで，米国の安全保障に対する重大な脅威が生じたといわれ，米国国益にかかわる深刻な事態に発展した。当時は東西の冷戦が最も深刻な時期であったことに加え，日米間も激しい貿易摩擦のさなかにあり，米国側の対日経済貿易は正戦略は非常に厳しい最中に発生したものである。その結果，当初の予想をはるかに超えて，米国議会での東芝バッシングは苛烈を極め，一時は同社グループからの全米への輸入（同社グループ売上高の約25%）を全面禁止する法案まで出され，当時の通商産業大臣が渡米して，自ら事態の収拾に当たらざるを得なくなった。個別企業が起こしたコンプライアンス違反事件が，親会社のみならず，米国議会を舞台に，両国間の政治問題となる未曾有の事態となったのである。これを受けて，当時の親会社である㈱東芝の社長，会長は「事件の国際社会に与えた影響の大きさの責任と，事件への直接の関与，管理の責任はないものの，企業グループ全体に遵法を重んじる企業風土を醸成できなかった責任」を取って，同時に辞任するという最悪の事態に至った。

その対策として同社がとったことは，a. 利害関係のない米国有力弁護士事務所に依頼して行った徹

底した事案の調査、解明、公表と関係者、責任者の厳格な処分、b. 戦略物資（のちに輸出管理）プログラムの制定と徹底、c. わが国で初めてのグループ・グローバル全体にわたる総合的な企業行動基準（Standard of Conduct）の制定、実施であった。日本企業において、a. は（国際事案における）第三者委員会、b. は個別コンプライアンスプログラム、c. はグループ・グローバル行動基準の嚆矢となり、その後の予防法務の重要性認識と官民を挙げての法令違反予防のための具体的施策導入の契機となった。⁽⁷⁾

③ 「予防法務」と「内部統制」の時代

このような企業の負の側面に対してその社会的責任が叫ばれて久しく、日、米欧の貿易摩擦のさらなる激化により、1990年代に入ると、日米構造協議に代表される日本企業の閉鎖的慣行の是正、市場開放、独禁法等の規制強化の動きがいわば外圧として企業の活動環境を大きく変えることとなった。経営層の認識としても、企業活動における企業グループ全体の「予防法務」の重要性がようやく認識され、その結果、大企業を中心に企業法務部門の独立、専門化、権限強化が急激に図られることとなった。この時期には、主に国内文書系の総務部が海外法務業務を取り込んで企業法務部門として独立するケースが多かったといわれる。コンプライアンスにかかる予防体制、教育体制はもとより、その後、米国においてエンロン等の企業破綻や国内における株主代表訴訟による経営者責任の追及が続き、2000年代に入るとわが国の企業経営自体のあり方についても、内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンスの仕組みを経営にビルトインすべきことが法制化された。それにより、企業法務部門の業務内容も大きく変わり、いわば「予防法務」は「内部統制システム

構築義務」として法的な位置づけを明確にしながら、急激な整備・発展を余儀なくされる時代となった。

その後の重大なインパクトを生じる国内外事件の多発傾向にかんがみれば、現時点で内部統制を強化すべき重点分野は、競争法遵守、贈収賄防止、人権問題（差別・セクハラ・パワハラを含む）、PL・製品問題の防止、営業秘密・個人情報保護、知的所有権保護、環境保護、情報隠ぺい・改ざん・会計不正の防止等であろう。⁽⁸⁾

なお、この時期は、わが国の司法制度全体の見直しを促す、いわゆる司法制度改革が進行し、法曹有資格者の数が激増することもあり、それまでの非資格者によるいわば職人芸的な企業法務部門から、法曹有資格者・法科大学院修了生の活用を前提としたプロフェッショナルな企業法務部門のあり方への見直しという環境変化を引き起す契機となった時期でもある。このような時代の変化により、これまでと違った専門的知識経験を有する新しい世代が求められ、ガバナンス、コンプライアンスや内部統制のニーズも後押しする形で、その後社内弁護士、法科大学院修了生の採用は急激に増加することとなった。このことにより、ヒトの要素でも、企業法務部門を変えていく基盤ができたといえるが、まだまだ、その人数は少なく、また、若い世代（通常の企業ではいわゆる中間管理職以下）が多いので、明確な変化が現われるにはいまだ時間がかかると思われる。

④ 「グローバル法務」と「戦略法務」の時代

さらに、2000年以降から続くグローバル市場の競争激化と国内市場の先細りにより、日本企業はこぞって国内市場依存、輸出依存から脱し、欧米の成熟市場だけでなく、アジアを中心とする発展著しい成長市場に軸足を移し、経営の現地化とともに内なる国際化を含めた経営のグローバル化が求められる

(7) たとえば、戦略物資（輸出）管理プログラムの制定普及による包括輸出許可制度の利用拡大や、営業秘密、知的財産権、独禁法等のコンプライアンスプログラムに関する官民取り組み等

(8) これらの問題での会社への財務的インパクトは数百億円から数千億円に及ぶものもあり、コンプライアンス違反は企業姿勢や企業倫理的な側面だけでとらえることはもはや不十分であり、企業価値そのものに甚大な影響を与える可能性がある。

ようになった。その結果、その波は企業法務部門にも及ぶこととなり、企業法務部門のグローバル化とともに、特に海外企業との複雑な交渉、M&A、買収が激増し、これに対応できる「戦略法務」が企業法務部門に求められ、強化していった時代であるといわれる（「グローバル法務」の時代、「戦略法務」の時代）。

⑤ 「日本型ガバナンス見直し」の時代

現在、日本企業に関するガバナンスの動きは極めて目まぐるしく、前述したとおり政治的動きと連動しているが、その淵源をたどると、海外投資家からの強い要求を契機に、企業自身がガバナンスの立て直しともいえる自助努力を行ったことにさかのぼる。

すなわち、2000年前後をピークとするITバブルの崩壊とともに日本企業の業績、株価の下落等による国内外機関投資家の日本企業への批判は、単に経営者の手腕の出来不出来にとどまらず、日本企業が抱えてきたガバナンスのあり方をめぐる特異性にまで及んだ。その批判の矛先は、多すぎる取締役の解消と、議論も機能もしない取締役会の活性化、閑散役と揶揄され投票権のないことで海外機関投資家の理解を全く得られない監査役（会）制度から国際的標準ともいえる社外取締役中心のモニタリング制度への移行の必要性等である。

これに対応して、(株)ソニーを筆頭に、最初は主に電機業界が牽引して、多くの上場会社は、自発的に、取締役数の激減、取締役会における議論の活性化、「執行役員制度」の導入による執行権限の移譲と、取締役会による監督活性化、社外取締役の一部導入による経営の監督機能の強化と監査役制度による監査の充実等を並行して進めようとした。しかし、これには、当時の法制として、重要な業務執行の決定については取締役会から執行役員（または業務執行取締役）に権限移譲できないとする会社法の規制（旧 § 260③）の限界、執行役員制度の位置づ

けのあいまいさ、社外取締役の不存在等、目指すべき「執行と監督の分離」の観点からみれば、権限移譲、監督強化のいずれの視点からも徹底を欠くという憾みがあった。

そこで、いよいよ米国型の、ディレクター（取締役）の監督／オフィサー（執行役）による執行という権限分離を前提として、取締役会から執行役への大幅な権限移譲・その自由設計を可能としつつ、社外取締役主体の指名、報酬、監査の3委員会による重要事項の専権決定およびモニタリング・監督強制と内部統制の充実を骨子とする委員会設置会社モニタリングモデルが2003年に導入された。そして、従来の監査役（会）型マネジメントモデルとの「制度間競争を促す」こととされた。導入当初増加が見込まれた指名委員会設置会社は、特にCEOの後継者選定が少なくとも形式上、社外取締役が過半を占める指名委員会により左右されることや、指名、報酬、監査の3委員会のワンセット強制は「実務的には重すぎる」と嫌われた結果、衰退の道をたどった。冒頭に述べたその後の会社法改正による「監査等委員会設置会社」の登場とその著しい増加ぶり⁽⁹⁾に比して、指名委員会等設置会社はさらに不人気をかこつ状況にある。

政府当局にとっては、このような実態を受けて、いまだにわが国において多数を占める監査役（会）設置会社にいかにモニタリング型の発想・実務を導入するかが最大の課題であり、様々な議論がなされ、大局的には、監査役（会）設置会社も社外取締役の増加と任意の委員会制度の採用の推奨等により、実質的にモニタリング型に誘導することがなされ、全体としてモニタリング型あるいは混合・中間型への移行を官民あげて推進しているというのが現在の潮流であろう。

(3) 「パートナーとガーディアン」としての役割

この標語は、後述するとおり、ベン・ハイネマン

(9) 現時点では、おそらく900社を超え、その結果、上場企業数全体の概ね3/4弱が監査役（会）設置会社、1/4が監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社は2%未満とのことである。

教授がGEの副社長兼チーフリーガルオフィサー(CLO)としての実経験に基づき、米国における社内弁護士／企業法務部門の地位向上の歴史を前提として、その役割として、経営陣とビジネスサイドを法的観点からサポートする「パートナーとしての役割」と、ガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメントの観点から、経営陣と対立してでも会社のサステナビリティとそのステークホルダーの利益を守るべきであるという「ガーディアン(守護者)としての役割」が相互の緊張関係を保ちつつ並立し、その困難な調整はゼネラル・カウンセル(INHOUSE LAWYER)しかできず、また、そのような使命と責任を負うとの議論を示すものである。これについては、今後のわが国の企業法務部門のあり方に大きな示唆を与えるもので、後述する。

2. 企業法務部門のガバナンス業務関与の観点からみた現状の問題点

それでは、このようなガバナンスの制度設計という経営の根源的な変容にかかわれる機会が度々ある中で、わが国企業法務部門はこれに積極的に関与し、企業価値の向上に貢献し、またそれによって自らのポジションを明確化し、高めてきたといえるであろうか。

しかしながら、これに対する状況は単純ではない。

まず、企業法務部門の実態については、「会社法務部⁽¹⁰⁾第11次実態調査」によれば、全体としてみれば、課以上の法務組織設置率は75%を超え、法務人員は平均8.8名と継続的に増強されてきているものの、①人員4名以下の小規模法務が過半(上場会社を含め、いわゆる「一人法務」も10%存在)を占め、規模によるリソース格差が非常に大きい、②社内弁護士を採用している会社は大会社を中心に1/3程度、法科大学院修了生では1/4程度にすぎず、特に少数精鋭とならざるを得ないにもかかわらず小規

模法務部門において専門的能力・経験を持った人員の採用が進んでいない、③外部弁護士費用を含めた予算規模でも、中小規模の会社ではリソースが非常に限定されている等、法務部門への資源配分が十分になされていない会社が相当数ある。

その結果、1965年の当該調査開始後、担当する業務内容という点では、国内訴訟実務(弁護士管理を含む)、国内契約、国内法律相談、社内法務教育、海外契約・法律相談の順で主管として関与している比率が高い実態は変わらず、その反面、いわゆるガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントという基本的な業務(ガーディアン業務)に十分に組み合っていないことは規模の小さな法務部門になればなるほど明確である。企業経営にとってスタッフの効率化とコスト削減は永遠のテーマであるとしても、わが国の経営者の一般的志向として中長期の健全な企業成長のために不可欠であるにもかかわらず、このようなガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントという基本業務について、法務部門を中心とした内部統制スタッフへの資源配分が全く不十分であることは、後述するとおり、欧米諸国と比較すれば明らかである。その結果、一部の大会社等を除き、概して法務部門と経営との関係が緊密であるとは到底言えず、法務部門はいわゆる「経営スタッフ」としてよりは、未だ「契約や一般的な法律問題の処理のための社内の専門家」と扱われ、経営の基本事項への関与度合いは概して低いことから、自社の一連のガバナンス改革のチャンスにどの程度かわかってきたかは明らかではない。

このことは、「会社法務部第11次実態調査」による「今後の課題」として、個別業務を除くと、「トップアシスト・経営判断関与」、「経営陣・他部門との信頼関係構築」をあげるものが最も多く、経営活動全体における企業法務部門の位置づけ、役割や存在感自体を最重視し、「ガバナンス」「法務リス

(10) 1965年から5年に一度経営法友会(最初は商事法務研究会)が企業法務部門の組織、人材、業務内容、課題等について定点観測的に行っている調査。

ク管理」,「グループ法務ネットワークの構築・強化」,「海外案件への対応」等グループ・グローバルでのガバナンス・法務リスク管理を課題とする企業法務部門も多く,社内において単なる法律専門家集団と扱われることにとどまらず,グループ経営における経営課題としてのガバナンス・リスク・コンプライアンス管理のあり方全般に直接関与すべきであると感じていることで十分うかがえる。しかし,そのことは,今後の課題としての認識はあるものの,実際は未整備である会社が相当数あることを端的に示しているものとも考えられる。

一方,このような機会を生かして,従来,総務部門が持っていた根源的業務である総会,取締役会関係のガバナンス,コンプライアンス,リスクマネジメント業務を積極的に企業法務部門が取り込み,経営陣との信頼関係構築に努め,「大法務」部門を志向する(大)会社がある一方,特にコーポレートガバナンス・コードの導入後,問題は経営問題に近く,ステークホルダーへの説明責任を求められるとの理由で,取締役会は取締役会室/経営企画,総会は広報/IR,リスクマネジメント業務は法的側面が強い問題を含め内部統制部門にそれぞれ専門分化した方が良いとする会社が増えた結果,企業法務部門は契約等の「(ビジネス支援の)パートナー業務」にむしろ特化し,縮小していく会社も現れ,わが国企業法務部門の今後の方向性は混沌としていると言わざるを得ない。

3. 小括と問題認識

企業法務部門の組織,業務,経営との関係にかかる大きな変遷は,非資格者が中心になって草創期に企業法務部門の原型が作られ,法律相談,契約,文書(取締役会)株式(総会),法務教育,訴訟等の基本業務を確立した後,臨床,予防,戦略,グローバル法務,日本型ガバナンスの見直しという大きな変遷をたどり,業務内容に対する要請も拡大してきた。この間,総じて組織,人員の増加充実はみられるものの,わが国の企業法務部門は,一部の大会社

を除き,現在でも大半は中小規模法務(または一人法務)であり,時代の要請に対して,これらの企業法務部門が必要なリソース,業務内容を有し,経営陣との関係においても必要な役割を果たしてきたかという点では,十分とはいえない。

このような状況を踏まえわが国の企業法務部門が抱えるこれらの問題点の改善をどのように行うべきか,将来像としてどうあるべきなのかについて,後半において検討を加えたい。その前提として,国情や制度は異なるものの,米国と中国では,わが国の企業法務部門とは異なる契機と目的をもって著しい発展を遂げ,または遂げようとしており,特にガバナンス,コンプライアンス,リスクマネジメントという,いわば「ガーディアン機能」についてどのように取り組んできたのかを概観し,わが国の企業法務部門の発展への示唆となるべき事項を明らかにしたい。

Ⅲ. 中国における企業法務の歴史,現状と課題

1. 中国における概況

中国において,わが国や後述する米国のように,どのように「企業法務」が成立し,どのような歴史と発展をたどり,現在どのような課題を有しているかについては,直接の調査結果や,わが国において入手できる情報や文献は限られており,様々な間接的な情報や,一部有識者からのヒアリングを通じて,推測するほかはない状況にある。特に,後述するとおり,中国に特有の問題として,①国有企業と民間または外資企業の発展の歴史は相当異なり,その結果,それぞれの企業法務部門は独自の発展の歴史をたどっており,一般化しにくいこと,②企業法務部門の担い手となるべき人材,資格者制度の進展も,おおむね非資格者から資格者中心に移行する中で,その基本となる資格者制度も,全国統一の弁護士資格制度と国有企業における企業法律顧問制度の並立を経て,国家統一法律職業資格制度への集約と

いう複雑な歴史があり、またその実情はあまり明らかではない、という状況にある。

しかしながら、このような制約がある中で、あえて中国における企業法務の発展と現状の課題について取り上げようとした理由は、中国が国家政策として「走出去」「一带一路」という海外進出、直接投資政策を強力に推進する中で、特に、その担い手である様々な企業の海外事業リスク管理が大きな課題になっていることは明らかであり、後述するとおり、その管理という国家的使命によって中国企業法務の発展が強力に後押しされ、實際著しい発展の途中にあることを知りえたことから、わが国の企業法務部門に何らかの示唆を与えうるものであると思われるからである。

なお、このような状況で、何とかこのような形で中国の企業法務の歴史と現状をまとめることができたのは、中国および米国弁護士資格を有し、また、わが国のグローバル企業における企業内法務部員として、わが国の法務の状況を実際に体験してこれら呼萌萌弁護士⁽¹¹⁾のおかげであり、情報の収集、解説だけでなく、様々なアドバイスを頂戴した。ここに特に記して感謝申し上げたい。なお当然のことではあるが、執筆は筆者によるものでその文責も筆者にある。

2. 中国における法曹資格、企業法律顧問制度の進展と企業法務

中国においては、企業法務を支える法曹資格制度、企業法律顧問制度と、企業法務自体の成立発展とは切り離せない問題なので、中国における法曹資格制度の変遷についてまず簡単に述べてみたい。

(1) 弁護士制度⁽¹²⁾

ア. 弁護士制度の歴史

中国における弁護士制度の由来は、いわゆる列強の帝国主義的進出が著しい清代に、これに対抗する

ために、欧米日の近代的制度とともに諸外国の制度に倣って導入した、を代表例として諸説がある。近代弁護士制度として確認できるのは、大清刑事民事訴訟法にわずかに1条、「弁護士」の資格職責等の規定があり、この時期の弁護士は、「原告のために法律的サービスを提供することもできれば、被告人のために弁護を行う」こともできたという。ただし、辛亥革命のために清国は滅亡したためこの制度は日の目を見ず、結局民間に自然発生的な個人弁護士があり、これが（中華）民国弁護士制度の成立を先導し、1911年に「弁護士暫行章程」が公布され、その後の改正により弁護士試験、登録等の制度が整備された。

1949年の新中国成立後定められた最初の「憲法」（1954年）には、「被告人は弁護士の弁護を招請する権利を持つ」と定め、法に従って被告人の合法的権益を守る弁護士が生まれ、試行された。その後、1957年までには様々な制度整備がなされ、弁護士は「ある機関、企業事業体、団体の法律顧問を担当し、彼らが紛争を解決することを援助し、生産および業務活動の順調な進行を促進する上で一定の役割を果たし」、また「刑事被告人の弁護、民事の代理人の担当等訴訟当事者の合法的権益の保護、質問に答えたり文書作成を行ったりすることの代理、法廷における弁護や講演を行う」等、ほぼ現在の弁護士の職務に匹敵する業務を行っていたことがうかがえる。

しかしながら、1957年の反右派闘争の拡大化によって、「弁護士は悪人を弁護する」「反革命分子に代わって話す」「犯罪者の立場に立っている」等責められて、弁護士制度は徹底的に破壊され、引続く、いわゆる文化大革命期には、公安・検察・法院をも叩き壊されたので、弁護士活動もさらに身の置き所はなく、以後20年余にわたり弁護士制度がない時期が現れたという。

(11) 慶應大学法学部法律学科、UCLA, School of Law, LL.M.卒、株式会社東芝法務部を経て、現在Mitsui Chemical America, Inc., 中国律師及びニューヨーク州弁護士

(12) 以下の記述は、周国均「中国弁護士制度と弁護士実務」（中国法学全集10）成文堂2004年等による。

その後1979年に至り、弁護士制度は回復され全国に弁護士組織が作られ、刑事訴訟法の制定によって被告人の弁護を受ける権利が再確立された。1980年には「弁護士暫行条例」が成立し、様々な制度整備がなされたが、この時点での弁護士の基本任務は「国家法律業務従事者」と規定され、未だ統制的色彩が強く残っていたという。1996年には、弁護士の概念と業務遂行に当たっての基本原則、業務遂行要件、弁護士事務所、弁護士協会等を全面的に規定する基本法である「弁護士法」が成立した。なお、2007年には弁護士法が改正され、弁護士は「当事者に法律サービスを提供する業務者」と定義され、弁護士の業務、権利、義務として弁護士の執務上の権利保護（法廷における発言等について原則として責任追及を受けない、被疑者・被告人との秘密交通権保障等）が定められた結果、ようやく中国弁護士制度はグローバルに見て他国弁護士と同じような機能と実質を持つ制度になったといわれる。

イ. 弁護士資格試験制度の変遷⁽¹³⁾

この弁護士制度を支える資格試験制度について、簡単に整理したい。

中国においては、清末時代からかつての科挙の文化の影響のもと、新中国成立までの間は、在朝優先で裁判官、検察官のための試験があったものの、在野法曹の養成制度整備は遅れ、その後も弁護士（律師）試験は統一されたものがなかった。1986年に至り全国統一の弁護士資格試験制度が確立されたものの、2001年に至るまでは、弁護士資格試験、初任裁判官資格試験、初任検察官資格試験という法曹試験制度はそれぞれ分立した状況にあった。このような状況は国際的水準では問題があり、WTO参加との関係上もあり、ようやく2001年に至り法曹一元養成制度を目指して国家統一司法試験制度が成立した。

この統一試験制度は、裁判官、検察官、弁護士、公証人の資格を取得するためのもので、全国規模で一斉に実施されたが、原則として4年制大学の卒業という学歴要件はあったものの、正式な法学教育を受けている義務はなく、また、辺境部、自治区の受験生には特例的に学歴要件優遇、合格点数の優遇制度が置かれていた。これ以降現在までに合格し、法律職業資格証明書を取得したものは88万人で（時期によるが最近ではおおむね10%－20%程度の合格率）、そのうち40万人が実際に裁判官、検察官、公証人、弁護士に従事することとなったという。

この統一試験は、憲刑民商、訴訟法等の基本法、行政法、経済法、国際関係法、法理学、法制史、法律職業道德等14科目におよび、その中で特徴的なことは、国際法、国際私法、国際経済法という国際関係法の配点合計は憲法よりも高く、初めからグローバル化対応を意識した試験制度であったといわれることである。しかしながら、「暗記試験に陥りがちで、正式な法学教育を受けた者より予備校に通う主婦のほうが合格しやすい」「一発試験で30万通に及ぶ論述型試験答案の採点客観性がない」等、職業適性のある法律家を選抜する試験ではないとの批判も高まった。折から後述する企業法律顧問制度との統一問題もあり、「入口」（試験合格資格）よりも、「出口」（法曹養成プロセスとして法律職業適性を拡大する）を強化するという理念のもと、2015年に「国家統一法律職業資格試験」を整備することが決定され、2017年にいわゆる法曹三者、公証人だけでなく、行政処罰決定審査、行政不服審査、行政裁決に従事する法律専門職公務員、政府等の組織の法律顧問に従事する者および仲裁人にその対象が拡大され、受験資格も正式な法学教育を受けた者を原則とするよう制度改正がなされた。⁽¹⁴⁾

(13) 以下の記述は、2018年に行われた丁相順中国人民大学法学院教授のセミナー資料「中国における法律職業資格試験制度の改革について」等を参考にした。

(14) 第一回目の「国家統一法律職業資格試験」は同年9月22、23日に行われ、全国で47万人余りの受験者が試験に参加したとのことである。

(2) 企業法律顧問制度

中国においては、弁護士制度一般は現在では司法部が監督するが、歴史的な混乱もあり一般には在野法曹養成が遅れる一方、「国務院国有資産監督管理委員会（SASAC）」が国有企業に関するガバナンスや法令も管理してきたという経緯もあり、国有企業に限り、比較的早くから法務関係の管理制度として、「企業法律顧問制度」が導入され、弁護士制度と並立する状況が長く続いた。すなわち、国務院法制局起草による「法律室の任務職責と組織方法に関する報告」等により、1955年に企業法律顧問制度が明文化された。しかし、その後弁護士制度と同様の衰退期を経ることになり、1979年に至り中国輸出入会社が法律処を設置して同制度を回復させ、1986年には「全民所有制工業企業工場長業務条例」により、企業法律顧問制度が確立された。1991年に至り、司法部と人事部は「法律顧問資格試験暫定規定」を定め試験制度を年一回の試験制度として正式運用し、1997年に至りSASACの前身である経済貿易委員会は「企業法律顧問弁法」を定めた。この「弁法」においては、「企業法律顧問とは、企業法律顧問の執業資格を有し、企業が招聘し、かつ、登録機関により登録された企業法律実務に従事する企業内部の専門者をいう」と定めた。なお、同年、「企業法律顧問執業試験制度暫定規定」および「同実施弁法」により同試験は2年に一回に変更された。

このように、長年にわたる弁護士制度との並立状況がなぜ生まれたのかについては、中国政府内で国有企業に関する実権を握るSASACと司法部の対立が背景にあったといわれているが、⁽¹⁵⁾ 弁護士制度の統一性や国際的に見た整合性を保つため、2014年に至り、企業法律顧問資格制度は撤廃され、2017年の「国家統一法律職業資格制度」に統一された。しか

し、従前の（社内）弁護士および国有企業については企業法律顧問制度による有資格者は、新制度である国家統一法律職業資格保有者と同様の扱いを受けるものとされ、移行措置が取られている。

3. 中国企業法務の実情について

以上のとおり、中国特有の国有企業にかかる事情に関連して、法曹資格、企業法務の担い手やその実態については複雑な歴史をたどっているが、中国の改革開放、海外投資発展政策により、特に国有企業の法務部門の問題点の克服やその強化は国家的課題でもあった。その結果、中国企業法務は全体として新たな環境変化の局面に立っているというべきであり、わが国の現状にかんがみれば、その整備、進展のスピードには目を見張るものがある。

この点については、中国における企業は伝統的な国有財産主義を基本としつつ改革開放による結果、大きくみると、国有企業、（国内）民間企業、外資企業という三つの区分の会社が存在し、その法務部門の実態についても歴史的発展による違いがある。

(1) 国有企業

ア. 国有企業の経営問題の解決の変遷と金融危機によるリスクマネジメント制度の本格導入による企業法務部門の強化

中国における企業形態としては、もとより国営（有）企業が伝統的な原則ではあったが、計画経済の枠組みにとらわれ、非効率、過大投資・債務、放漫経営、経営者の無責任と腐敗等の問題を抱え、好業績で活力ある合併、民間、外資企業に比べて、是正すべき大きな問題があるものとされた。これに対する改革としては、1980年代以降、「放権譲利」（企業経営の意思決定権の一部を主管機関から国有企業におろすとともに、利潤の一部を企業に譲る）により、国営企業は自主経営権を拡大したが、賃金の増

(15) たとえば、Sida Liu, *PALACE WARS OVER PROFESSIONAL REGULATION: INHOUSE COUNSEL IN CHINESE STATE-OWNED ENTERPRISES*, 549, *Wisconsin L. Rev.* (2012)

(16) 以下の記述については、経団連21世紀政策研究所「中国の国有企業改革とコーポレート・ガバナンス」等多数の国有企業改革の歴史についての文献を参考とした。

額等により逆に利潤は縮小し失敗した。さらに農村の改革で成功した「経営請負制」により、企業経営の自主性を保ちつつ企業経営の請負責任を負わせる形での改革に取り組んだが、経営請負内容のあいまいさや、これに対応した政府の過剰介入等の理由によりこれもうまくいかなかったという。

これに対して、新たな改善策として、1994年以降「現代的企業制度」の整備がすすめられ、WTO参加を控え、結局つまるところ、国有民営化（国家を主要株主とする株式会社国有制）に移行したが、資本主義的であるという根源的批判や、規範性に乏しい、株式と社債の混同、企業財務の不透明、インサイダー（内部者）支配等、問題は指摘されながら、比較的うまくいっており、同年の公司法（会社法）の制定によりガバナンスの考え方の導入等、国際性も備えるきっかけとなった。これにより、国有企業が再編強化される一方、売却、合併等の形で、さらに民営化、外資化することが促進される結果となった。

折からアジアの通貨危機が発生し、特に国有企業の不良（海外）投資が、国有銀行からの国有企業への不良債権問題に転じ、2000年以降は、国有企業の倒産処理、合併統合、民営化推進等の国有企業の整理と「強化施策」により、強化再生が図られ、今やエネルギーや基幹産業分野を中心にグローバルレベルの巨大企業とそれを支える強大な企業法務部門⁽¹⁷⁾が出現するに至っている。

この間の国有企業の法務部門の変遷は、上述したとおり、企業法律顧問制度を充実させているが、

1997年には「企業法律顧問弁法」を定める等、めまぐるしい企業管理制度の変更充実に対応できる法務組織の整備と人材の養成が必要であったものと推測できる。しかしながら、この時期の企業法律顧問制度は、弁護士制度と必ずしも連動しておらず、多くの場合、外部弁護士に重要事項は委託したうえで、内部の業務としては、企業グループの再編・撤退、契約、争訟一般、グループ会社法務管理・法務教育、法律相談対応等、臨床、予防、戦略の各業務を一応担当しているが、欧米日企業に比較して、理念において企業法務の位置づけが不明確であり、さらに、コンプライアンス、リスクマネジメントの内部統制機能が弱いといわれてきた。

そのような状況を勘案して、2008年には、中央企業の全面的リスク管理に関するガイドライン⁽¹⁸⁾として、特に上場企業については、COSO原則をベースにモンテカルロ法によるリスク評価方式を含むリスクマネジメント制度が導入され、さらに「総法律顧問制度」⁽¹⁹⁾の整備が進められた。その概要は以下のとおりである。

なお、このガイドラインは、2012年に企業法的リスク管理に関する中国で初めての、かつ唯一の国家標準である「企業法的リスク管理指針（GB/T 27914-2011）」として公表され、特に大型国有企業の法的リスク管理は急激に進んだといわれている。

① 2008年企業内部リスクコントロール基本規範發布

COSOの枠組みに依拠し、董事会はリスク管理についていわゆる「3つの防衛線」、情報収集と

(17) 中国石油化工（Sinopec Group）、中国石油天然気（China National Petroleum Corporation）、国家电网（State Grid Corporation of China）、中国移动通信（China Mobile）のような大型中央企業。いまやその法務組織は千人以上の規模を有している。法務組織の中では、業務の細分化が進み、のちに法務スタッフ、法律顧問、法務管理職、総法律顧問といった組織体系が確立された。

(18) 以下の中国における法的リスク管理制度の変遷については、2018年に行われた一橋大学グローバル・ロー研究センター国際セミナー「中国「一帯一路」における新たな法的実務の課題をめぐって」での季衛東上海交通大学凱原法科大学院長（当時）、現日本研究センター所長の講演資料による。

(19) 2005年時点では、企業弁護士が約700名（全国弁護士人数の0.5%を占めた）、全国700社の企業に所属し、企業法律顧問資格試験の合格者は約10万人であったところ、2008年には全国の省（直轄市）に直属する国有企業1,028社のうち、法務組織を設けた企業は755社、全体の73.4%を占め、その中で、総法律顧問制度を設けた企業は349社、全体の33.9%を占めたという。

フィードバックのシステムを整備し、リスク分析評価（リスク座標図、モンテカルロ法を用いた手法を採用し、段階に応じ、社内・会計士・弁護士が行う場合がある）を行うこと。

② 総法律顧問制度の整備⁽²⁰⁾

企業経営陣を指導部として、特に登録された弁護士資格を持つ「企業総法律顧問」を新たに任命し、これを中心として、企業法律顧問により業務的保障を図りながら、合法経営と法的リスク責任体系を確立し、従業員全員参加を促進する。また、重要な法的紛争は当局への届出義務を課し、管理する制度も施行された。

イ、「走出去」「一带一路」戦略による課題と企業法務部門への飛躍的な期待とその責務

① 国家戦略としての「走出去」「一带一路」の概要

「走出去」(Going Global)とは、海外輸出・投資戦略一般を、「一带一路」(One belt, One way)とは、中国を中心として、陸路としてシルクロードを辿り中近東、東欧、地中海に至るまで（北路と南路がある。一帯）、海路としてインド、インドネシア、アフリカを経て欧州に至る（一路）までの地域に広がる広域共同経済圏構想を言うが、いずれも極めて積極的な、輸出・海外直接投資を促進する中国の国家政策である。このうち特に「一带一路」について⁽²¹⁾は、中国本土はもとより関係国・地域に、鉄道、高速道路、パイプライン、変電所、空港、その他あらゆるインフラ施設を建設して、これらの地域を結ぶ巨大プロジェクトを多数立ち上げ、究極的には、中国を一方の極とし、ヨーロッパを他方極とする膨大な地域経済圏（共同市場）を建設しようとするものである。その目的としては、中国における資本財生産のための過剰・遊休施設対策、人民元の国際

化、外貨の有効活用があるといわれている。そのために、65の国及び地域が参加し、この構想が成立すればその経済規模は世界のGDPの30%となるため、旺盛な資金需要にこたえるべく、中国はいわゆるAIIB（アジアインフラ投資銀行）やシルクロード基金等を設立し関係各国、機関の参加をもとめ、さらに民間資金の活用のために、事業遂行はいわゆるPPP（private public partnership）を多用することとなるとされる。一方、この構想がいわゆるクローズドなFTA（自由貿易協定）に発展するかどうかは定かではないが、圏内自由貿易を保障するものではないとしても、むしろ開放的な法的枠組みを備えた組織になる可能性はあるという。そして、一带一路の遂行に当たっては、契約、公共調達、環境、競争法、企業形態、借款等金融関係、投資保証、リスクマネジメントおよび紛争解決をめぐる膨大な法律問題が発生することは避けられず、これに対応できる体制づくりは必須である。

② 中国企業法務部門への期待と責務

このような、政治的な意図に基づく大計画を遂行する担い手は中国においては国有企業が中心となることは当然であり、国有企業の海外における契約・投資にかかるさらなる事業遂行力の拡大強化とともに、アジア通貨危機から続く海外投資リスクマネジメントとコンプライアンス体制の強化は、焦眉の急の問題であったとされる。そのために、中国では、「企業海外投資弁法」を2018年3月に施行し、海外投資の承認、手続の簡素化、期間短縮と、企業海外投資への政府サービスの充実・規制緩和等、企業の海外投資の促進を図る一方、中国企業傘下の海外企業への投資を前提に、事業モニタリングの強化、違法行為記録制度の整備、罰則等、グローバルガバナンスとコンプライアンスの強化策を打ち出している。

(20) 2016年には、中央管轄の国有企業102社が全て総法律顧問制度を設立した。三級以上企業（中央管轄の国有企業及びその子会社、孫会社）に総法律顧問制度を導入した企業は3,131社、法律顧問の人数は21,000人に達した。

(21) 一带一路政策に関する以下の記述は、松下満雄『「一带一路」の法律問題』、国際商事法務vol.45, No.6, 2017をベースにしている。

このような動向を受け、2017年12月に上海で、2018年5月には北京でそれぞれ開催された「第6回上海企業法務大会」「第7回北京企業法務大会」においては、「新時代下の法治の新局面（上海）」「変革、使命と責任（北京）」をテーマに、「企業のコンプライアンス」「知的財産権保護」「走出去政策にかかるリスクマネジメント状況アンケート報告」「海外投資をめぐる法的問題」「国際紛争の解決、国際仲裁制度の積極活用」等が極めて活発に議論され、「国家目標、企業発展と事業責任の達成」と「リスクマネジメント・コンプライアンス」の両立に関する企業法務部門の責務が共通課題として明確に認識されるに至った。

（２）民間中国企業および外資系民間企業における企業法務の実情

一方、中国において民間企業（内国および外資系）の企業法務部門の生成について一概に述べることは困難である。しかしながら、上述の国有企業の「現代企業化（民営化）」の前から、国有以外の民間企業の一部開放がされており、また、産業奨励策により一部産業については、外資系（合弁、独資）の発展の長い歴史を有している。会社によって大きな差はあるものの、企業法務部門の発展は、概して中国民間企業は内部人材で、外資企業は社外弁護士への依存をベースとして発展し、その特徴は以下のとおりであるとされる。

■ 中国資本民間企業と外資企業の法務部門の比較⁽²²⁾

カテゴリー	項目	中国資本民間企業法務部門	外資企業法務部門
業 務 関 係	人数	多い	少ない
	業務量・業務強度	業務量の変動性が激しい	業務量が1年を通じて概ね一定。業務強度は強い
	報告ライン	代表取締役秘書室が多い	CEOが多い
	予算	不確定、特別予算が許可されることが多い	確定している場合が多い
	訴訟対応	法務部で対応するのがメイン	アウトソーシングがメイン
	業務サポート	殆どアウトソーシング	法務部で処理するのが多い
	クライアント満足度	比較的に低い	比較的に高い
	業務予見可能性	比較的に低い、突発案件が多い	比較的に高い
外 部 弁 護 士 事務所の使用	外部事務所選択基準	付き合いが第一、専門性が二の次	専門的な評価が第一
	好みの支払方法	案件毎に固定額	タイムチャージ
人 材 育 成	雇用基準	出身校を重視する傾向が低く、人民法院、検察出身者を優遇する傾向がある	アカデミック、留学経験者、弁護士事務所経験者が優先
	専門化	ゼネラリストを好む	専門化による分業が進む。分担が明確
	報酬	報酬体系が確立されたが内部の格差が激しい	報酬体系が確立された。全体的に高い
	昇進の機会	比較的に多い。人のためにポストを設けることがしばしば	比較的に低い。ポストが固定している

4. 中国企業法務部門の特徴、課題と将来像

以上のとおり、中国企業法務部門は、国家政策による企業発展の歴史やそれを支える組織や資格制度の変遷により、非常に複雑ながら急激な発展を遂げているが、その特徴と課題となるべき事項は、以下

のとおりであろう。

（１）国家政策によるグローバル化体制の整備、人材の採用育成

中国は、2012年以来、年間7.8%以上の比率で国際業務に携わる上場企業の数が年々増えつつある。

(22) 李煜「総法律顧問ノート」、知的財産出版社（2016）

国際業務に携わる上場企業が2016年に1,802社になり、2015年の1,639社より9.9%も増え、全上場企業の59.43%を占めた。⁽²³⁾ 中国企業の急速なグローバル化は、走出去や一带一路といった国家的海外投資戦略の推進の下で生まれたものである。このような国家政策がある以上、中国企業のグローバル化はさらに急速に進むものと思われる。筆者が実際に参加し、中国企業法務関係者から生の声を直接聴いた上述の北京企業法務大会でも、グローバル展開にかかる様々な問題に対する体制整備の必要性和現実にについて、問題を隠すことなく実際に真剣に議論されていたが、その議論を通じて感じることは、中国企業法務の現状の最大の課題は、総じて海外展開のリスクに対応できる体制整備、国際仲裁をはじめとした紛争解決制度の整備と、これらを支えるグローバル人材の育成ではないかと思われる。

(2) リスクマネジメントおよびコンプライアンス機能の急速な整備強化の必要性

國務院国有資産監督管理委員会は、2015年に「中央企業における全面的な法治建設の推進に関する意見」を公布した。この「意見」では、中央国有企業がコンプライアンスのマネジメント能力の強化を目指し、「総法律顧問をリーダーに、企業法務部門を引率部門に、関連部門が共同参加するコンプライアンス・マネジメント組織を設立」すべきだと指摘した。これによって、コンプライアンスの中央国有企業における重要性が高く掲げられた。

しかし、中国企業ではコンプライアンス実施の歴史は未だ浅く、現実には問題が多数存在している。たとえば、中国移动通信は2015年に全国の民間企業、外資企業、国有企業等51社を対象にコンプライアンスの専門調査を実施した。当該調査は、企業責任者、総法律顧問、部門責任者や一般従業員代表か

ら4,030通のアンケートを取り纏めたものであるが、各企業は一定のコンプライアンス業務を展開したものの、概して、その体制は未整備であるという。具体的問題としては、以下の指摘がなされている。⁽²⁴⁾

ア. コンプライアンス・マネジメントの所管が不明確、殆どの企業がコンプライアンスを担当する独立の部門を設けていない、または担当部門を明確にしていない、コンプライアンス・マネジメント機能が複数の部門に散在している。これによって、責任所在が不明確になり、業務の円滑化は大きく妨げられた。

イ. 制度が完備されていない。70%の回答者が自社のコンプライアンス体制がまだ整備されておらず、殆どの企業が独立したコンプライアンスに関する社内規則を導入していない。コンプライアンス規則は複数の社内関連規則に分散して規定されている。また、ある個別の企業は、独立したコンプライアンス規則を導入したものの、実効性確保のためのマニュアルやプロセスは存在していないという。

ウ. 社内規則が執行されていない。事前、問題発生時においても監督検査の実施頻度が低く、違反を事前に防げていない。また、事後の責任追及も、影響が深刻な違反事案に限って行っている。一般の違反行為に対する懲戒処分を明確にしていない。多くの企業がコンプライアンス遵守を人事評価制度に組み込んでいない。

エ. コンプライアンス違反の予防策がまだ講じられていない。一部の企業は既に重点領域のコンプライアンス違反防止策を図ろうとしているが、影響が大きい、また発生頻度の高いコンプライアンス違反の防止策がまだ十分ではない。また、違反が発生した後の対応は速やかに行われることが多いが、再発防止策が取られていない企業が多い。コンプライア

(23) 葉小忠・史志偉『中国上場企業法律リスク指数報告書(2017) 解説』, 法律出版社「中国企業法務観察」(2017)

(24) 中国移动コンプライアンス・マネジメントチーム『中国移动:“六步八域”コンプライアンス・マネジメント体制の構築』, 法律出版社「中国企業法務観察」(2017)

ンスの担当従業員自身は法律法規、内部規則に詳しいが、一般従業員向けのコンプライアンストレーニングと指導が不足している。

オ、コンプライアンス遵守の企業文化がまだ根付いていない。社内全体におけるコンプライアンスに対する認識度が低い。能動的・積極的にコンプライアンスに取り組もうという姿勢が見えていない。また、独禁法や商業賄賂等の重点領域の社内教育がターゲットを絞って実施されていないため、効果が薄い。

このような様々な指摘は、わが国の企業法務の90年代後半以降の状況を彷彿とさせるものであり、国情・制度は異なるが、グローバル化を通じた文化の衝突という観点で、新たなチャレンジを受けるといって同じ歴史が繰り返されていることを感じざるを得ない。しかしながら、後述するとおり、国家意思による急速な改革を進める中国企業法務のこれら乗り越えるスピードは、わが国企業法務よりも数段早いかもしれない。

（３）中小規模企業に関する企業法務格差

Legal Executive Boardが2016年に発表した「中国企業法務基本状況」の報告書によると、法務担当者が10人以下の企業は、法務組織を持つ企業の73.2%を占めており、わが国同様、大企業と中小企業の企業法務部門の二重性は今後克服すべき大問題であるとされる。⁽²⁵⁾

（４）弁護士中心の「米国型」か組織中心の「日本型」か—法務組織の行方は？

基本法の導入と同様、中国企業法務組織のありかたについても、1980年代から、弁護士制度・企業法律顧問の制度の発展に伴い議論がなされており、社内弁護士を増やして欧米型の法務組織・権限を目指すか、比較的文化的背景が共通し、企業内部での資格者数が十分でないものの組織でカバーする日本型のどちらを目指すかという検討がなされてきていた

ようである。今後の方向を予測することは困難であるものの、グローバル化の進展による企業法務部門への期待と責務の拡大や、国有企業での企業法務顧問、総法律顧問制度の導入と弁護士制度との統合の歴史を見る限り、今後はさらに資格者を前提とした企業法務部門の充実が進むものと考えられる。実際、国家政策として事業のリスク回避、合法性・妥当性の促進とそれらの監視の役割を企業法務部門の責務とする以上、専門性が高く経営者にものをいう米国型の企業法務部門の発展を目指していく方が直接的であり、その方向にあるのではないかと推測される。

５．小括と問題意識

中国における企業法務部門の歴史は、国家としての政治的、経済的な変動の影響を強く受け、これを支える資格制度、試験制度、職務権限等も国家政策に基づき形成されてきたことは、他の社会・経済制度と変わりなく、当然ではある。しかしながら、今や中国のグローバル市場での地位や今後の成長を考慮すると、中国は様々な面でリーダーシップを発揮しなければならない時代が訪れようとしており、企業法務面でもグローバルな競争と共創に対応できる内部制度、権限、人材を急速に整備していくことは必須であろう。さらに重要なことは、中国企業法務はグローバルに共通する制度や価値の重要性を学び、これらを取り込み、これを企業内部だけでなく、関係者との利害の調整や紛争解決等、様々な制度にも反映していく必要がある。

しかしながら、このような様々な課題をかかえつつも、国家目標の達成のために、使命感に裏付けられた法務部門の変貌の意欲とそのスピードは、米国にもわが国にも見られない特徴的なものである。その意味では、現状では、企業単位での成長への貢献を求められるにとどまり、概して、経営者との閉じられた関係の中でその存在意義を高め、将来展望を

(25) 中小企業（注：中小企業の基準が業種によって異なる。小売業の中小企業の基準は従業員数が300人以下、売上高が2億円以下）にとっては、法務組織を持つ企業は全体の半数未満であるという。

探らざるを得ないわが国企業法務部門が、より視野を広めて中国の今後の企業法務部門の発展に学ぶ必要がないか、さらに動向を注視していく必要がある。

IV. 米国における実情と日中の状況との比較

これまで、中国における企業法務の歴史とその発展、特殊性について述べてきたが、企業法務部門の規模、地位、実力で世界の企業法務をリードしてきたといわれる米国における企業法務における歴史と実態について述べてみたい。そして、以下においては、前稿をベースに米国企業法務の最近の著しい発展について述べた後、特にわが国および中国における状況と比較したうえで、わが国企業法務の今後の発展の上で参考となるべき事項について考察したい。

1. 米国企業法務部門の実態

(1) 組織の概要

米国企業法務部門においては、日常の契約専門の非資格者（CONTRACT LAWYERと呼ばれることがある）および補助職（PARALEGALと呼ばれる）を除き、弁護士資格を有していることは当然の前提である。

「企業法務先進国における法務部門実態調査報告書」（平成30年3月経済産業省。米国における2,500人以上の従業員を有する会社に関する調査。）によれば、ゼネラルカウンセル（企業法務責任者で弁護士。以下、GCという）、チーフリーガルオフィサー（法務担当役員。以下、CLOという）は100%設置され、社内弁護士の人員規模で40-80名程度は珍し

くなく、新卒採用は少なく経験者採用が大部分である。GCレベルで年俸は、5,000万円程度、CLOでは数億円レベル（我が国の上場会社社長会長平均的なレベルより高いこととなる。）、管理職で2,000-4,000万円、新卒法務部員でも700万円程度年収が期待できるとのことである。わが国では、外資系や一部大会社を除いて、米国のような弁護士資格を持ったGC、CLOはほとんどおらず、前述したとおり、単純平均して9名程度（実際には過半は4名以下）の規模、限られたリソース・予算で、利益に貢献しないコスト部門とみられ社内地位も高くなく、経営者との関係も関心も希薄であることが大きな課題であるといわれる。このような中で様々な業務に対応せざるを得ないわが国企業法務部門から見れば、米国での状況は比較にならないほどの充実ぶりである。わが国企業法務部門から米国ロースクールへの社内留学も定着し、言葉のハンデも乗り越えて1年半程度の短い期間で米国弁護士資格を取得してくる若手日本人従業員だけでなく、実務経験はないとはいえ、わが国の法曹有資格者を採用する場合も、基本的には一般従業員と全く給与は変わらない例が多いことから比べれば、米国での社内弁護士の地位の高さと厚遇ぶりには、いつも驚かされる。

このような観点では、企業法務部門の若手従業員が、特に留学を境に、より高い処遇とやりがい求めて転職することは一般化しているだけに、現状の実務のままで企業法務部門の将来を支える人材を継続的に採用育成できるのか、経営的観点からの検討が必要な時期に来ていると思われる。

(2) 米国での社内弁護士の歴史と最近の議論

それでは、このような企業法務部門の充実と高い

(26) *HBR Consulting study 2014*によれば、Fortune500に相当する世界の292会社の企業法務部門を調査した結果、legal spendingのうち、社内費用は\$12M（売上比率0.13%）、社外費用（弁護士費用等）は\$15M（売上比率0.13%）、Inhouse Counselの数は32人、その他のスタッフを含めると57.5人（いずれも中央値）という。規模差を考慮してもわが国の企業法務部門のリソースとは桁違いである。なお、後述する米国GEでは1,200名を超える社内弁護士がいるという。

(27) ACCの最新の定期調査のうち*ACC Chief Legal Officers 2017 Survey*によれば、米国において調査対象会社の95%には、8名の社内弁護士が存在し、Paralegalその他のスタッフを含めた総数も33名に上る。

社内弁護士の地位はどのように形成されたのであろうか。

企業法務部門の行動様式の基本は、米国においても他のスタッフと同様、ライン部門が基本的に事業に関する最終決定権を有する構造の中で、サポートとアドバイスを行うことである。ライン部門が事業を推進したり、プレーキを踏んで変更したりやめたりするという決断は、基本的には、企業法務部門の知識経験を背景にした「正当性」「説得力」「人間力、権威」によってトップまたはライン部門がその影響力を受け入れて行うものであり、企業法務部門は様々な仕組みと努力で築き上げられたこのような影響力（権威）を常に行使し、事実上コントロールすべきであるという考え方が一般的である（いわゆるライン・スタッフ制）。

米国においても、かつては社内弁護士の数も多くなく、そのような役割は外部弁護士が担っていたとされる。しかし、社外弁護士については、「事業内容や社内事情に疎く、効率が必ずしもよくない仕事ぶりを改善し、より多くの仕事を行うとともに、タイムチャージによる極めて高く青天井になる弁護士費用はもっと削減すべきである（More for less challenge）」という経営者の批判は強く、社内弁護士を増やし、これを代替し始めたところ（内部への取り込み；Internalization）、「社内事情をよく知ることから法律問題に限らない経営陣の内部でのよろず相談相手（General Counsel）となりうる」「予防法務によるリスクコントロールが可能で有用」「社外弁護士の調達窓口となることによる社内外法務リソースの戦略的コントロール（Make or Buy）が可能」という点で経営陣に高い評価をうけ、社内弁護

士はCLO、GCとして最高財務責任者（CFO）と並び高い評価を受けるに至った（これを「Inside Counsel Movement」という）。その過程の中で米国の法務組織は部門長の地位、報酬、人数、権限、予算、社内外のネットワーク力とも世界一となったといわれる。

このような、社内弁護士による企業法務部門の強化について、GEの元副社長で、米国での企業法務実務のリーダーとして依然として強い影響力を持ち、現在はハーバードロースクールで社内外弁護士教育の重要性を主張するハイネマン教授は、その著書“Inside Counsel Revolution”（以下、「企業法務革命」⁽²⁹⁾）等において、以下を主張している。

① 企業のサステナビリティを確保するには、業績向上だけでなく、様々な法規制・企業倫理、株主・ステークホルダーの利益・期待や、さらによき企業市民としての信頼に反し、会社を危機に陥れることのないよう、“High Performance with High Integrity and Sound Risk Management”という目標がトップだけでなく末端の従業員にまで、企業文化として共有されるべきである。

この標語の示すところは、「高い業績」の達成にはその両輪として「高い企業倫理と誠実・正直を重んじる企業風土」が必要であるが、それだけではなく重要な判断にあたつての起きうるリスクについて、その発生頻度と最大事態を想定して、財務的な観点だけでなく、非財務的・倫理的観点からも取りうるリスクであるかどうかを精査し、軽減・回避策を含め取りうるリスクである場合には、これを積極的に取りにいかなければ、高い成長は望めない。

② そして、このような目標実行の両立を社内

(28) 以下の記述の詳細は、前稿参照。

(29) Ben W. Heineman JR., *High Performance with High Integrity-Memo to the CEO*, Harvard Business Press (2008) および *The Inside Counsel Revolution: Resolving the Partner-Guardian Tension*, Ankerwycke (2016)。なお、*The Inside Counsel Revolution* は経営法友会有志によって翻訳されている。企業法務革命翻訳プロジェクト訳：「企業法務革命-ゼネラルカウンセルの挑戦」，商事法務（2018）

(30) 同氏は、GCの最終的存在意義は、常に「What is legal?ではなくWhat is right?」という観点で企業倫理を確立し、リスクマネジメントがなされ、企業文化として定着させることにあるという。

確実に実行できるのは、株主でも社外取締役でも取締役会でもなく、最高経営責任者（以下、CEOという）自身であるが、GC、CLOは、CEOに対して法律問題をはじめとしたさまざまな問題に対する有能で専門的アドバイザーであるとともに（Partner）、独立したWise Counselor, Lawyer StatespersonとしてCEO/経営陣を誘導し、会社・株主・ステークホルダーの長期的な利益を守る権限を有し、義務と責任を負っているとする（Guardian）。このような緊張関係（Partner-Guardian Tensionと呼ばれる）を調整しながら、会社のサステナビリティを維持し高い成長を維持する役割を果たすのがGC、CLOであり、経営陣の重要な一角に存在して、リーダーシップを発揮すべきである。

③ このようなGC、CLOの経営における位置づけを確立できたのは、経営陣に強い影響力を有するに至ったからに他ならない。そして、そのような役割を果たすためには、社外からもトップローヤーを雇い、あらゆる問題に対応するため、社外法律事務所をその専門性と実力に応じて競争調達を行い、必要な人的規模、陣容、予算、権限、その他のリソースを企業法務部門が持つのは当然である。

④ GC、CLOは、ガバナンスの観点でも中核的存在である。一般にガバナンスの議論では、会社と株主の関係、取締役会とCEOとの関係を規律する議論が展開されるが、現実に全社を実効統治なしうるのはCEOである。株主、取締役会によるCEOへの監視とコントロールは重要であるが、CEOへの影響力という観点でより直接的で実質的な役割を果たすのがGC、CLOの役割である。GC、CLOは、

取締役会のミッションとして、ガバナンスの規則体系の整備、会社のミッションの再定義、CEO育成過程に至る人材育成の改善、業績・リスク・倫理それぞれについての優先課題の設定、役員から重要な従業員に至るまでの報酬体系の改訂、取締役会の監督機能の再調整、再定義を行うことについて、取締役会と協働することで、CEOのコントロールとガバナンスの担い手としても欠くことのできない存在であることを主張している。⁽³¹⁾

しかしこれには別の見方もあり、米国での経営者責任の過酷さとその確実なエンフォースメント（代表訴訟、様々な規制による罰金、処罰、議会での追及等）のゆえに、社外取締役も経営者も、自らの万が一のリスクを避けるインセンティブが強く働き、⁽³²⁾身近に経験豊富な法務責任者を置くことを積極的に求め、企業法務部門を充実させ、これが米国の経営文化として一般化したということもよく指摘されるところである。

(3) 日中の状況との比較

このような状況を日中の状況と比較すると、中国における大規模（国有）会社の法務部門の整備は、国有企業の再編強化と海外投資拡大とリスク回避というまさに国策に従って、資格制度の統一を背景に、経験豊富な弁護士である総法律顧問と企業法律顧問を設置して、リスクマネジメントとコンプライアンス体制を整備し、経営者の判断をサポートし、あるいは違法行為の発生や行き過ぎを国家的観点から監視する目的が明確化されたことによってもたらされたものと考えられる。したがって、様々な問題を抱えつつも国家指示を背景に整備する以上、その

(31) 経済産業省CGS研究会報告書「実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引（CGSレポート）」2017、16頁では、「欧米各国においては、コーポレートガバナンス実務、取締役会・委員会の運営、社外役員・社内役員に対するアドバイザー機能を伴うガバナンス・コミュニケーション等のプロフェッショナルとして、カンパニー・セクレタリー等の職が確立されている」として、わが国でも、コーポレートガバナンス関連の業務を一元化して専管する部門を設置すべきであるとしている。多くの場合、GC/CLOはカンパニー・セクレタリーを兼務しており、ガバナンスを最も重要な業務としており、その地位向上の重要な要素であると考えられる。

(32) Bruce Aronson「アメリカのコーポレート・ガバナンスから何を学べるか—批判的検討」ジュリストNO.1296、「海外から見た日本企業のガバナンスにおける問題」商事法務NO.1991参照

使命、責任による普及、スピードは、わが国はもとより、米国における企業法務部門の発展の経緯や現状とも全く異なっている。

これを要すれば、企業法務部門の設置・充実、米国においては経営者（または社外取締役を含む取締役会）による規律付け、中国においては国策を背景になされてきているといえるが、わが国においてはそのような強い政策的背景や経営者による規律付けを強く促す一般的な事業環境はあるのであろうか。残念ながら、一部の大会社、外資系会社、深刻なコンプライアンス問題等が生じた会社を除いては、企業法務部門の充実に関する経営者の意識は高くなく、そのような規律付けや事業環境を欠いていることが最大の問題であろう。

2018年4月に公表された経済産業省「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会報告書」（以下、「法務機能報告書」という。）によれば、日本企業の法務機能の強化の必要性の理由としては、グローバル化、イノベーションの進展やレピュテーションリスクの増大によるリーガルリスクの複雑化・多様化が進むこと、外国企業との競争上経営にリーガル視点が必要であること、さらにリーガルリスクをチャンスに変えるため、企業法務部門の充実が必要であることを指摘している。そして、法務機能報告書では、その対策として、①法的課題に対する企業のマネジメントの発想の転換（法務機能の有効活用）、②法務機能を発揮するための組織・オペレーションの整備（GC、CLOの設置等）、③新たな法務機能（筆者注：パートナー機能とガーディアン機能）を実現する法務人材の育成、活用、が課題であるとしており、いずれも、まず経営者の認識を変えることがポイントになることを示している。

また、前述したとおり、わが国企業法務部門の業務内容のうち、ガバナンス、コンプライアンス、内部統制業務については、中小規模企業法務部門ではリソース不足からそもそも手が回らないこと、ある

いは大規模会社でも企業法務部門から他部門への移管がなされる傾向があることを述べた。

このような観点から見れば、第一に経営者自身が、特にリソースの限られた中小規模法務部門については、外部弁護士への外注が困難な基本的コア業務として、後回しにならないよう、まず、ガーディアン業務／予防・臨床法務、すなわち、ガバナンス、コンプライアンス、内部統制の司令塔として、法務部門とトップマネジメントや取締役会との関係を構築させ、必要なリソースと権限を最優先で確保させるべきである。そして、むしろ、今まで伝統的な業務として取り扱われてきたパートナー業務や戦略法務、すなわち各種契約、事業開発やM & A等については、受益者負担の構造の中で、内部リソースと外部弁護士のリソースの組み合わせによる活用（外部委託：Externalization）を検討すべきであると考え。そして、そのような観点で従来の企業法務のあり方自体について発想の転換を促すため、取締役会がこれらをいかにモニタリングし、サポートするかが最も重要であろう。

2. ガーディアンとしての役割を遂行する上での社内弁護士の独立性

(1) 米国での議論

ハイネマン教授は、「企業法務革命」において、ガーディアンとしての機能を果たすためには、GC、社内弁護士は、CEOの直属の部下でありながら、時としてCEOや経営陣と対立してでも、法律上の義務の履行を行い、また、会社のサステナビリティ、株主やステークホルダーの利益を守るためには、毅然とした行動を行う権限を有し、義務を伴うと主張する。

そして、この義務は、本来、弁護士倫理に由来するもので、ABA（アメリカ法律家協会）のModel Rules of Professional Conduct（法律家職務模範規則）Rule 1.13では、企業内弁護士に対して、企業内の一定の法違反に対しては、より「上層の権威」（GC）に対して当該違反の事実を報告する義務を定

め、また、サーベンス・オクスリー法では、関連する証券法や忠実義務違反の恐れや重大な違反がある場合には、一定の企業内弁護士に対し直接SECに報告する義務を課していると指摘する。もっとも、ハイネマン教授は、本来企業内でGCがあらゆる出先部門から報告を受けるべきことは法違反にとどまらずより広く報告をもとめて端緒をつかむ努力を怠らないことが前提であり、違反行為の可能性についても直ちに経営陣に対して敵対行動をとるのではなく、徹底した事実調査（法的なコンフリクトを避けるための第三者による調査を含む）に基づき、事案を専門的に評価し、計画案である場合には代替案または取りやめる選択肢を示し、合理的説得を繰り返すことで、ガーディアン業務とパートナー業務との融合を目指すことがまず必要であるとする。そして、それでもどうしても対立が解消しない場合にはじめて、辞任を含めた行動を行うべきであると指摘する。そしてこのようなパートナー・ガーディアン業務の両立のためには、CEOとの関係においてそのような問題により緊張関係が生じても職務執行を正しく行い、問題を素直に話し合える関係を基本に相互に敬意を払う関係が重要であるという前提で、弁護士が企業に採用される前には、その企業の様々な問題についてデューデリジェンス調査を行い、CEOの人となりや就任後の関係についても確認しておくべきであるとアドバイスしている。

また、GCの独立性を守るためには、GCとCEOの直接の関係だけに任せるのではなく、取締役会がその関係に留意し、取締役会が果たすべき役割が重要であるという。その例としてGCおよびその主要な部下である弁護士の選解任に当たっては、その独立性がCEOによりゆがめられていないかどうかの検証を目的として事前に取締役会に報告して同意を求め、GCの報酬決定に当たっても取締役会が関与すべきであるという。一方、GCは常に取締役会お

よび個々の取締役と信頼関係を構築し、重要な事項を定期的に報告し、議論し、CEOほかの幹部に疑義が生じる事態が生じたときは取締役会に対して報告したうえで、専門の独立した第三者法律家に調査に当たらせるべきことを勧告するべきであるという。

このような社内弁護士の独立性については、米国を中心とした世界最大の企業内弁護士団体であるACC（Association Of Corporate Counsel）のいくつかの最新のグローバル定期調査のうち、*ACC Trends Report 2017*によれば、社内弁護士が社外弁護士と同等のprofessional statusを有しているかという質問に対して、米、中東アフリカ、中南米においては強くこれを肯定する回答が過半を占めるが、アジア・パシフィック（日本を除く）がこれに次ぎ、欧州は強くこれを否定する回答がみられたという。欧州での否定的な回答は、欧州では社内弁護士は弁護士会のメンバーになれないことや、弁護士秘匿特権が認められないことが影響しているとのことである。

(2) わが国実務への示唆

わが国では、社内外弁護士を対比した場合、社内弁護士を選択する理由としては、ライフワークパランスや安定性を重視しており⁽³³⁾、弁護士としての専門性や独立性に差があってはならないという点での弁護士会等での議論の状況は不明であるが、一般的な弁護士倫理を超えてユーザーサイドの企業に対して特に独立性への配慮を明確に求めるという実務は定着していないように思われる。わが国の多くの企業法務部門の脆弱性も考慮すると、ガーディアン業務をきちんと実行させ、社内弁護士のロールモデルを確立するためには、今後明確化されるべき大きな問題であると思われる。

さらに問題は、社内弁護士の存否にかかわらず、日本的な雇用環境下で、問題の是非はともかく、上

(33) 日本組織内弁護士協会2018年調査。この動向は一貫して変わっていない。

司であるCEOとの対立という事態そのものが生じにくい場合が多いと思われることである。しかしながら、わが国のガバナンス・コンプライアンス動向に鑑みれば、社内弁護士個人の倫理を超えて企業法務部門としての存在意義として、ガーディアン機能が今後強く求められることには変わりはなく、法務部門長個人のキャパシティの問題として矮小化するのではなく、ハイネマン教授の示すとおり、取締役会が主体的に企業法務部門とCEOとの関係づけを見直し、独立性を確保できる仕組みを提供する必要がある。

このことは、わが国における近時の不祥事の続発を受けて、不正防止の観点で、従来、「経営者の耳目」として、「経営者に対する奉仕」を通じて発展してきたとされる内部監査部門についても「独立性」が議論されてきていることと比較すれば、より明確となる。⁽³⁴⁾

すなわち、近時の内部監査部門のあり方として、経営者からの独立性を高め、監査委員会や取締役会との関係を深めるべきとする国際基準の変化を受けて、日本内部監査協会が定める内部監査基準においては、「内部監査の独立性と職務上の位置」として、「内部監査部門は組織上、最高経営者に直属し」ながらも、「職務上取締役会から指示を受け、同時に、取締役会および監査役（会）または監査委員会への報告経路を確保しなければならない」と改訂された（2004）。しかしながら、内部監査部門が取締役会に直属する会社は3.6%、監査役（会）、監査委員会に直属する会社は0.6%に過ぎないところ（2013年日本内部監査協会アンケート）、その後のコーポレートガバナンスをめぐる急激な状況変化を踏まえて、「内部監査人の独立性が必しも高くない現状に鑑みれば、経営者自身や社外取締役からの問題提起が必要となろう」と指摘されていることは重要である。

昨今の内部監査部門に関するこのような議論から

考えれば、弁護士の独立性を前提とする職業倫理を有すべき社内弁護士の増加とガバナンス・コンプライアンスというような経営の根幹にかかるガーディアンとしての法律問題の処理を担当する法務部門においては、なおさら、より専門性・独立性を高め、内部監査部門と同等以上に取締役会や監査役（会）、監査委員会との関係を強化すべきであり、その具体的方策が検討されるべきであると考えられる。

V. 米国、中国企業法務部門の発展とわが国企業法務部門への示唆

冒頭述べた、日本企業の置かれたガバナンス、コンプライアンス、内部統制にかかる大きな変化に対応して、企業法務部門が如何にこれにかかわり、そのためにどういう前提や工夫が必要かという点に戻り、さらにこれらに関連して米国、中国の企業法務の進展から何を学ぶべきかということについて整理して、結びとしたい。

まず、わが国の企業は、今までにない高い業績とそれによる株価上昇創出のためのさらなる稼ぐ力の強化が求められており、そのために様々な経緯はあったものの、積極果敢に必要な投資を行いイノベーションを起こし、また新しい事業やM&Aのような事業拡大について、綿密なリスク評価を行ったうえでリスクテイクを行う、「攻めのガバナンス」の仕組みを強く求められている。さらに投資家の要求は、その反面、中長期の安定したサステナビリティの確保、すなわち企業の健全な成長を阻害する突然の大損失やリスクを避けるための仕組みづくりと、そのための適切な情報開示、投資家との対話が求められる時代となった。これらは時代の要請であり、おそらくこの動きは拡大し、さらに実質的な対応を求められる潮流は現在も続いており、日本企業はこれに真正面から対応していかなければ、将来の発展は望めないものと考えられる。

(34) 以下の記述は、澤口実「不正防止と内部監査の新たな役割」ジュリストNO.1498による。

その一方で、これまでのガバナンスをめぐる議論は、如何にモニタリング型に移行するかという観点で、少なくとも複数の独立した社外取締役の存在を前提として重要事項について決定の参加と、内部統制システムの構築・運用状況を社外取締役が監督チェックし、CEO以下の内部経営陣はこれを忠実に実行することだけに集中してきたように思われる。端的に言えばCEOの人選、目標設定と内部統制システムの運用状況は取締役会や委員会がこれを監視するものの、CEO自身のあるべき行動基準やガバナンス、コンプライアンス、内部統制に関する組織との関係―特に企業法務部門等のスタッフとの関係でこれらのスタッフを活性化させるには何をすべきかという視点では、抽象的理念は繰り返し語られるものの具体的な指針は議論されてこなかったように思われる。このことの最大の理由は、おそらくどのような仕組みを決めても、CEOをはじめ経営陣がこれを無効化する事態にあっては、部下である内部関係者にその是正改善を求めても機能せず、結局、社外取締役によるより実効的な監視監督の仕組みが必要であるという、昨今の事例の教訓が大きく影響しているように思われる。

しかし、中国の発展に見られるとおり、グローバル規模で新たな市場が形成され、ますます競争は激化し、規制やリスクは増大することは言うまでもない。このような事業の機会をチャンスとするかリスクに終わらせるかという観点では、株主-取締役会-CEOの関係規律だけでなく、改めて取締役会が主体となって、CEOを通じて、内部組織との関係やありかたを実質的に把握し、見直す必要があるのではないだろうか。

ハイネマン教授が指摘するとおり、高い業績と高い企業倫理や企業風土の浸透両立を図るには、取締役会、社外取締役による監視の目は必須であるとしても、結局これを実行に移し、社内の隅々までいきわたらせるには、高い倫理観を持ったCEOが強いリーダーシップを発揮して関係部門を指揮し、

PDCAを回すしか方法はなく、取締役会、社外取締役、各種委員会の役割という意味では、結局、如何に良い経営者を選び、様々な仕組みを使いながらCEOを通じて全従業員、関係者に健全で倫理感ある目標達成の規律付けをさせようかという点にとどまざるを得ない。もちろん有事にはCEOを解任できるが、企業全体の活動プロセスから見れば事後的かつ間接的な仕組みである。

これを見直すにあたっては、特に企業法務部門がその役割として、CEOの懐刀として攻めのガバナンスと守りのガバナンスの両方にわたって、専門性だけでなくリーダーシップを発揮すべきであるのなら、社内弁護士や法科大学院修了生の継続増加というリソースを最大限確保しながら、取締役会との関係でも新しい仕組みを構築する必要があると考えられる。問題はこれをどのようにして具現化するかである。これについていくつかの問題を指摘したい。

(1) CEOにいかに継続的な規律付けを行い、良質な法務人材とリソースを持った法務組織の充実により適切な活動をさせ、取締役会が監視し、企業風土の醸成に役立てうるか

これまで見てきた、中国の状況は、中国国有企業では、海外進出という国家政策のためのリスク管理の仕組みと国有企業経営陣の規律付けのために、企業顧問制度を改革し弁護士制度と融合した総法律顧問制度の導入を図り整備が進んでいるが、国家政策に基づく以上、様々な問題を抱えながらも、経営者も総法律顧問、企業法律顧問もその使命と遂行責任は明確であることは指摘したとおりで、企業法務部門の整備が進むことは当然であろう。

一方、米国の状況は、高すぎる社外弁護士のコストの解消と自らへの厳しい法的責任等の追及の回避・予防を含め、社内弁護士の有用性に気づいた経営陣のサポートが社内弁護士躍進のきっかけであったとはいえ、社会的信頼性の高い弁護士制度の基盤の上に、いまやCEO、CFOと並ぶCLO,GCという

地位を確立したことは、法務機能の効率的展開という意味で特筆されるべきことであると思われる。

これまで指摘したとおり、企業法務部門の充実にあたり、わが国ではそのような国家規律も、経営者への動機付けもないことが、最も根源的な問題である。

しかし、ハイネマン教授が指摘するGCと取締役会とのあるべき関係は、社内弁護士が存在しないわが国の企業法務部門の実務にとっても大きな示唆があると考えられる。米国の全国的な経営者の団体であるNACD（National Association for Corporate Directors）の最近のレポートによれば（*NACD Blue Ribbon Committee Report on Culture as a Corporate Asset*, 2017）, 「リスクマネジメント, コンプライアンス, 内部統制上のGC, CLOの役割にリソースを配分し, 経営全体でその役割を十分に果たさせ, 常時報告がなされ, 適切な企業文化の醸成に役立っているか否かについて, 取締役と取締役会の責務として, 細心の注意が払われるべきこと」を提言している。これらの指摘をわが国の実情に合わせて参考にすると, 以下のようなステップが考えられる。

① 取締役会が取り上げるべき重要事項の一つとして, 自社の企業法務部門等内部統制部門の活動をどのように設計するだけでなく, CEOが企業法務部門にどのくらい人材（有資格者採用を含む）, 権限, リソースを与え, 自社のリスクマネジメントと誠実な企業文化の醸成と事業推進推進のための健全なリスクテイクの両立を推進するための方針とその実施状況をCEOから定期的に取り締役に報告させる。

② 取締役会はその内容を定期的にチェックする体制とし, 取締役会はCEOに対してその実施を取締役会に対して誓約させる。その実施状況の確認のため, 取締役会は, 企業法務部門長等の採用, 異動については取締役会の同意を要することとし, 定期的に企業法務部門長等の取締役会への直接報告を求

める。

③ これらの状況は年一回「取締役会評価」を拡大してCEOをチェックする仕組みの一部とする。

(2) 適切な組織を構築するために, どのように法務人材の獲得育成とそのキャリア設計を行うのか

(1)の取締役会への報告, 誓約の中に, 主要法務人材の育成, GC制度（社内弁護士を前提とする）の導入計画と特にグローバル展開について報告させる。

(3) CEOへのパートナー業務とガーディアン業務のバランスをどう取りながら, 企業法務部門に健全な目標達成をさせるべきか, 企業法務部門の独立性をどこまで, どう担保するか。

すでに述べたとおり, 企業法務部門の基本業務をガーディアン業務の達成としたうえでそれに対しては優先的にコーポレート予算を割り当てるが, パートナー業務については社外弁護士にかかる費用を含め, 予算・人員・業務量は各ライン部門との協議による受益者負担を原則として全体調整を行う。企業法務部門の評価はガーディアン業務の実施状況をベースにパートナー業務のバランスを加味して評価する。なお, 企業法務部門の独立性は, ガバナンス報告書等で, (1)の報告, 誓約制度を通じて評価し, 開示を行う。なお, ライン部門や現地法人に企業法務部門が分散している場合, 活動費予算は上記の予算配分に従い, ガーディアン業務についてはコーポレートが負担し, 主たる報告先や人事評価最終決定者もコーポレート法務部門長とする。

以上

