

特別講義

オムロンの法務戦略

オムロン株式会社 S S B カンパニー企画室コンプライアンス部長

大谷 秀幸

国土舘大学法学部教授

司会：吉川 吉衛

吉川（吉衛） 昨日は、「企業のコンプライアンスと社会的責任」という、法学部最先端技術関連法研究所主催の大きなシンポジウムがあり、学生の皆さんから、なるほど分かったとか、また教職員の皆さんからも大変すばらしいという高い評価をいただき、大変うれしく思いました。

今日は、企業法の講義に、ゲスト・スピーカーとしてオムロンの大谷秀幸講師をお招きしました。

企業の実務のなかでは、ビジネス法務の戦略として、具体的にどのようなことが行われているのか。どんな問題があるのか。これらを体系立ててお話しいただきます。よろしくお願いします。

大谷（秀幸） オムロンの大谷です。

はじめに

私は、1977年に法学部を卒業しオムロンに入社しました。たまたま1976年秋に法務部門の前身である文書課が新設され、その文書課に配属されて以来、ずっと法務業務を担当してきました。5年ほど前からコンプライアンス業務に力を入れてきましたが、自らの強みでもある企業法務の専門性を活かしな

がら仕事を進めています。

したがって、今週は月曜日から東京に来ていますが、何人かの営業担当者から「ちょっと時間が欲しい」と声をかけられました。今日は12月4日ですが、やはり年を越せない取引業者が出てきているようで、「取引先が『支払いができない』と言っている」という相談が最初でした。

また、先日大阪府警から、暴力団との付き合いが深いある業者を、公共事業において利用しないようにという要請がありました。たまたま子会社が下請として使っており、「その業者との契約を打ち切りたい」という相談もありました。しかし、継続的取引を一方的に解除すると、損害賠償を請求されかねません。では、いかに迅速に、かつ毅然と対応していくのか。また、こうした問題は単に対症療法では済まされません。まさに今、CSR（企業の社会的責任）で求められている「サプライチェーンマネジメント（供給連鎖管理）」そのものではないかということです。単にその時々のおペレーション（実務運用）に追われるだけではなく、その取引先がどんな相手なのか、普段からどんな状況なのかを日常管理としてやっていかなければなりません。

吉川 「チェーン」というと鎖ですよ。サプライチェーンということと、サプライチェーンマネジメントを少しだけ説明してください。

大谷 例えばお客様に渡した商品に不具合があったときに、昔はトカゲのしっぽ切りのように「悪いのは委託先です。私たちは悪くありません」という責任転嫁の説明で済ませていたかもしれません。CSRでは、「食の安全」で例えると、メーカーや流通業者がお客様、あるいは販売先に対し「遺伝子組換えの原材料は使っていません」と説明できるように、自らきちんと安全性を確認することが期待されています。つまり、メーカーから見ると、仕入れ業者とは連鎖的につながっているので、「サプライチェーン」といいます。そして、原材料までずっとさかのぼって管理し、そのうえで安全な商品を提供すべきだという社会的要請が「サプライチェーンマネジメント」の考え方

です。

同様に、最近は情報漏洩の問題も多数起きていますが、下請会社の社員が仕事を家に持って帰り、自宅のパソコンからウィニーでインターネットに流れてしまうケースが多発しています。その場合に、「委託先が悪い」という言訳では済まされないの、やはりメーカーとしてきちんと委託先を管理していかなければなりません。今までは「安くて早い」という条件を優先して委託先を選びましたが、契約相手をきちんと選ぶことも重要になってきました。

吉川 なるほど、サプライチェーンとは、一連の取引事業者のことであって、企業のマネジメントは、決して単独ではなく、一連の取引事業者を含めたマネジメントだということですね。

有り難うございました。また、お続けください。

大谷 さて、私がオムロンに入社した当時は、「文書課」という組織名でしたが、私の仕事自体は最初から法務担当でした。新入社員のときに、マネジャーから「法務の仕事は接客業だ。いかにお客の心をつかんで自分のごひいき筋になってもらうかが重要だ」と言われたことを覚えています。今はこうした受身のサービス業から脱し、法務戦略をきちんと作って主体的に取り組んでいくことがいかに大事になっているかということを説明します。

会社・事業の概況

スケートの浅田真央さんなどのコマーシャルのおかげで、オムロンといえば、健康商品が比較的有名ですが、実はいろいろな商品を取り扱っています。健康商品以外はなかなかわかりにくいと思いますが、例えば工場のラインで使う制御・コントロールをするシステムや部品を製造販売しています。それから、エアコン、電子レンジなどの家電製品のなかをのぞくと、大概オムロンの部品が使われています。また、自動車関係で言うと、パワーウインドや

キーレスエントリーなどもオムロン商品です。私が所属するSSBカンパニーでは、改札機、券売機、交通信号管制システムなど、幅広く事業展開しています。

■オムロンのプロフィール

～こんなところにもオムロン！～

SSBカンパニーとは、"Social Systems Solutions Business Company"の略称です。自動改札機・券売機、交通信号機・道路管制、ID・セキュリティ等の社会システム事業を担当しています。



昨年度末の従業員数は、オムロン本体で5,500～5,600人で、グローバルで連結を入れると約3万5千人います。一般にはあまり気にとめないかもしれませんが、オムロンの株主構成を見ると外国人株主が44%います。つまり、欧米の投資家、株主を意識したガバナンスが必要となります。昔は「大株主」といえば国内の金融機関が中心で、オムロンでも外国人株主は一桁でした。これも国際化の現れの一つですが、外国人株主の多くは「ものを言う株主」です。つい先日、アデランスの株主総会で「同業メーカーに比べて収益性が低い」等の理由で社長のクビが飛びましたが、株主の信頼や期待に背くと、そのような事態が起こりかねません。

経営戦略と経営構造改革

それでは、本論に入ります。今日のテーマは「法務戦略」ですが、法務戦略が単独であるわけではありません。あくまでも会社の経営戦略や事業戦略

がまずあって、それに対して、法務部門として何をすべきか、どうありたいかを考えるのが法務戦略です。したがって、法務戦略を紹介する前に、オムロンの経営構想と経営戦略を少し説明します。

1998年、オムロンは大きな経営構造改革を打ち出しました。「大企業病」という言葉を聞いたことがありますか。もともと、オムロンはベンチャー企業でしたが、会社の成長に伴って、スピーディーな意思決定がなかなかできないし、アクションも遅いということで、創業者の立石一真が「オムロンは大企業病だ」と指摘したことがこの言葉の始まりです。意思決定の遅れやアクションの遅さは、企業にとっての命取りだとの危機意識により経営構造改革に取り組みました。

例えばソニーは、ニューヨークの証券取引所にも上場しています。アメリカの会社法はどうなっているかという、取締役は決議機関である取締役会のメンバーで、業務執行は「オフィサー（執行役員）」と呼ばれる人たちが担い、取締役と業務執行が明確に分かれています。今は、日本の会社法でも、委員会設置会社ということで、そういう選択ができるようになっていますが、ソニーはアメリカの投資家にわかってもらいやすい「執行役員制」を先行的に導入しました。その後、多くの日本企業で取り入れるようになり、日本でも当たり前の制度になりました。

オムロンでは、経営構造改革前には30人を越える取締役がいましたが、多くの会社で同様の状況でした。なかには、60人を越える取締役を抱える会社もあったようです。「そんな大勢の会議で本当に活発な議論や意思決定ができるのか」という見直しにより、オムロンでは、一挙に一桁の人数まで減らしました。さらに社外取締役も加え、取締役会の実効性を高めたことが改革の意義の一つです。

もう一つは、「カンパニー制」を導入し、ここに執行役員を充て、取締役会と切り離しました。それまでは、取締役がカンパニー社長や事業部長をし

ていましたが、意思決定メンバーが業務執行を兼任していたら、例えば取締役会でお互いに、「この事業にはこんな問題がある」という公正な指摘をしにくくなります。ですから、意思決定と業務執行のメンバーを分離して、取締役会の監視機能や牽制機能を高めました。さらには、カンパニー制のもとで、社長からの権限委譲のルールを整備し、現場サイドでスピーディーに意思決定ができるようにしました。

一方、本社スタッフの機能や人数がどんどん膨んでいたので、コーポレートとしての「戦略機能」、現場のなかで果たすべき「現場密着機能」、各現場でばらばらに対応するよりも、集中して効率性を高めるべき「サービス機能」という三つの機能に分けて本社改革を進めました。

こうした構造改革を進めつつ、「21世紀型企業はどうあるべきか」ということをビジョンとしてまとめたものが「グランドデザイン2010」です。2010年にオムロンのありたい姿は、社会貢献型の「21世紀企業の創造」です。自分さえよければよいということではなく、きちんと社会の期待や要請に応えてレピュテーション（評判）を高め、オムロンの存在意義も社会のなかで認知されるようにしていくことです。

そのために、経営目標として「企業価値の長期的最大化」を掲げました。単に目先の利益を追うだけではなく、もっと中長期的に見ていこうとする考えです。例えば家電製品の場合、パナソニックやソニーなど、「このブランドが好き」とこだわりを持って買うファンが結構いるはずですが、企業にとってそれらの顧客は目に見えない価値であり財産です。したがって、目に見えやすい数値指標だけではなく、目に見えない価値もということで両面から高めていく努力が必要です。そのために、こだわり続ける「アイデンティティ・ビジョン」、そのときどきで変えていくべき「企業変革ビジョン」、実際に各カンパニーや現場で取り組む「カンパニービジョン」という三つの柱で進めようというのがこの10年間のプランです。

■経営構造改革と経営戦略

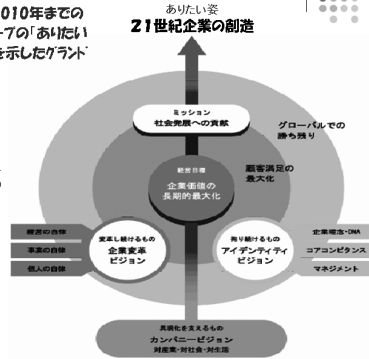
～長期経営構想“GD2010”の構築～

GD2010とは、2001年から2010年までの10年間を対象に、オムロングループの「ありたい姿」とどこに至る「基本方針」を示したブランドデザインです。

企業変革のための3つのビジョン

GD2010では、グローバルでの勝ち残りに向けて、「変革すべきこと」と「継承し続けなければならないこと」の2つの視点で、オムロンの進むべき方向性を示しました。それは、以下の3つのビジョンで構成されます。

- ① 環境変化に即応し変革し続けるための「企業変革ビジョン」
- ② オムロンらしさに拘る「アイデンティティビジョン」
- ③ それらの具現化を支える各事業の「カンパニービジョン」



とは言っても10年は長いので、その10年間にさらに三つのステージに分けました。第一ステージは「収益体質作り」です。数値指標だけではないといいましたが、株式会社はやはり営利法人です。赤字続きで偉そうなことを言っても信頼や信用は生まれません。まずは継続的に収益をきちんと生み出せてこそ社員の生活が安定し、税金が払え、株主にもリターンができ、社会貢献もできることになります。

第三ステージとしては、単に目先の利益を追うだけではなく、まさに社会の発展とともに成長していけるような姿を目指します。第二ステージは、両者のつなぎの期間であり、収益と成長のバランスをとっていきます。今は第三ステージに入ったところですが、「100年に1回の危機」と言われるように、経済環境は日増しに悪化しています。ですから、もう1回ここで足元を固め直さなければいけないという声が社内で強まってきています。

法務変革ビジョンと法務戦略

次に、「法務変革ビジョンと法務戦略」の説明に移ります。例えば会社が北極をめざしているのに、法務部門が違う方向を向いて「こんなことをやり

たい」と提案しても、当然認められません。会社がめざす方向に合わせて、法務部門がいかに経営の期待に応える価値提供をできるか、あるいは価値の作り込みができるかということが重要です。

ここで一言補足しておきますが、本日の法務戦略の説明は、あくまでもオムロンの場合です。他社の法務部門の方と話をする機会もよくありますが、実は法務の守備範囲は「これだ」と明確に決まっているわけではありません。人事部門や経理部門はどこの会社でも同じようなことをしています。例えば経理部門はBS（貸借対照表）、PL（損益計算書）をきちんと作り込んで財務分析をするとか、人事部門は社員を採用し評価、処遇するなどです。ところが、法務部門については、なぜ会社によって守備範囲が違うかといえば、事業密着だからです。会社によって当然事業は異なります。しかも、ビジネスには「こうすれば必ず成功する」というセオリーはありません。ですから、事業に密着している法務部門の守備範囲や強味は各社まちまちだと言えます。

次に、法務部門の生い立ちを簡単に説明します。文書課が設置される1976年までは法務業務は各部門ばらばらでやっていました。当時の社会背景を振り返ると、日本企業は昭和40年代の高度成長で大きく伸びました。ところが、海外からの技術導入や海外市場への展開など、法務リスクが格段に高まり、弁護士費用その他の法務コストがかなり膨らみました。もう一つの事情として、弁護士の選定の難しさや社外の弁護士にいちいち相談に行っていたらスピード面で後れをとることもあり、コスト面やスピード面などから、昭和50年前後に相次いで、各社で法務部門が設置されたようです。

私が入社した当時は、「弁護士はライバルだ。できるだけ使うな」と上司から言われました。なぜなら、弁護士のところへ相談に行くだけのメッセンジャーでは、経営トップから「うちの法務は価値が低い。こんなところに人を割いてコストをかけるのはもったいない」と言われかねません。したがって、当初はできるだけ弁護士を使わずに自力で必死に頑張る時代が続きました。

たが、そのおかげで法務スタッフとしての実力を磨くことができたようです。

オムロンでは法務部門の前身は文書課ですが、他社では、取引を始める前に相手をチェックしたり、評価をするような審査部門から法務が分かれたり、監査部門から法務が分かれたところもあるようです。あるいは、特許部門がライセンス契約を結びますが、そこから法務機能が分離したところなど、どういう経緯で今日の法務部門に至ったかは、会社によってまちまちのようです。

オムロンの法務部門は、実はトップダウンでできたわけではありません。これも日本型経営の特色の1つですが、ボトムアップによってできたといえます。一方、欧米型の会社経営はトップダウン中心で、法務部門は強大な権限をもっているようです。例えばアメリカ企業の場合、一般にリーガルチェック（法律と照らし合わせてチェックをする）を入れずに社長が決めた経営判断が不適切だと認められると、株主代表訴訟を起こされる恐れがあるため、社長を守るために法務部長が付き添っているようです。しかし、日本企業の場合は、現場の一人ひとりの思い入れや熱意、こだわりなど、意外とボトムアップが尊重され、こういう組織ができてしまうこともめずらしくありません。

折角立ち上がった文書課ですが、何をやっているかわかりにくい名称なので、まずは法務部門への衣替えをめざしました。社内認知を高めるために、最初に手がけたことは「売掛債権管理」です。先ほど説明の通り、オムロンでは制御機器の売上比率が圧倒的に高いわけですが、実はチャネル販売が中心で、全国の特約店ルートで商品を流しています。しかし、事業を多角化することで、もっと不況にも強い会社になろうと、新規事業に取り組み始めたときでした。つまり、それまではチャネルに守られて債権管理のニーズが低かったわけですが、これからはそういうわけにはいきません。売掛金の焦付きが次々と生じるのではないかとのリスク認識に基づいて社内プロジェクト

を立ち上げ、「どのように取引先を評価するか」とか「担保を取るにはどうしたらよいか」などのしくみづくりを進めました。

もう一つ力を入れたことは、「契約書の標準化」です。私は、入社以来ずっと契約法務を担当していましたが、確か入社して4年目くらいだったと思います。ある日課長に呼ばれて、「どのように契約書を作るかはもう身に付いただろう。明日から契約書の標準化に取り組んで欲しい」との指示を受けました。

そこでまず、オムロンの事業を前提に、必要な契約書名をリストアップし、体系的に整理しました。民法の典型契約をベースに、例えば売買契約や請負契約などのパターンに分け、さらに売買契約といっても継続取引もあれば単発取引もあります。目的物についても、システム機器もあれば部品もあればソフトもあります。また、ビジネス上の立場の強さは売主か買主かによって異なるため、契約条項を変える必要があります。そのように体系化したうえで、約3箇月をかけて120～130パターンほどの契約書のひな型を作りました。

当時はパソコンはありませんので、「はさみ」と「のり」と「コピー機」が「三種の神器」でした。一般に契約書は、その取引特有の部分と「一般条項」と呼ばれる部分から構成されます。一般条項は、契約解除や裁判管轄といった定型的な規定が中心となるため、他の契約書に転用できるので、コピーを取ったものをはさみで切つてのり付けをする作業をくり返しました。

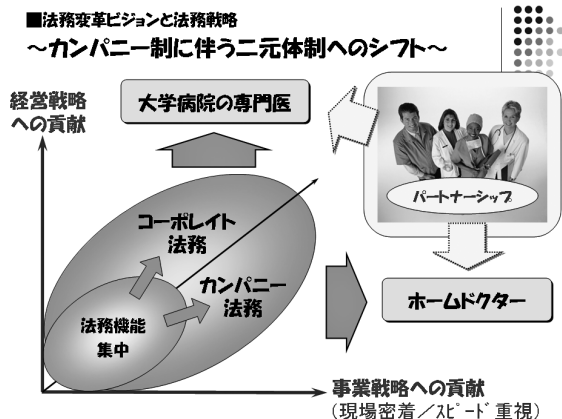
こうした作戦が実り、1983年には念願の法務課に変わり、さらに1988年には法務室にランクアップしました。その後1995年頃までは、まさに法務部門としての成長・発展期でした。知財が一緒になった時期もあります。また、オムロン本社は京都にありますが、東京本社にも法務要員を配置したり、アメリカにも人を置きました。欧米のロースクールに社員を派遣し始めたのもこの頃からです。

ところが、先ほど説明した本社改革は、法務部門にとって大変厳しい変化

を求められた時代でした。もともと法務部門は、それまではせいぜい10人程度の必要最小限の人数でまかなっていましたが、あたかも徒弟制度のように中身の濃い育成を行ってきました。全社の仕事が本社に集まりましたので、例えば私が入社4、5年目の中堅社員のときに、契約相談などを月に約70～80件程度こなしていました。その経験は契約書の標準化にも役立ちましたし、今でも大抵の契約書をその場でさらさらと作ることができます。ところが、カンパニー制に伴って、「各カンパニーごとに法務担当を置きなさい」と言われると、数少ないスタッフをあちこちに分散することになり、結果として人材育成面でスピードが鈍ったり経験が偏ったりする時代があったように思います。

今は、ようやく各カンパニーの法務担当者の陣容が整いつつあり、また海外のネットワーク化も充実してきました。振り返ってみれば、過去の体制は、法務スタッフ全員が本社に集まってみんなでスクラムを組んで総合力で成果を出してきました。どちらかといえば野球のような統制型マネジメントで成功してきたと言えます。それに対し、昨日のシンポジウムでも「オンリーワン」の説明がありましたが、まさに今はサッカーチームのように、一人ひとりの自律が求められます。サッカーの試合では、自分がボールを持っている時間はほとんどありませんが、次の展開を読んで必死に走り回るスポーツです。最近では自律したプロ集団化が求められており、サッカーチーム型のマネジメントに変わってきたように感じています。

こういう環境変化を受けて、法務戦略も修正を求められました。カンパニー制に伴って、カンパニー法務がめざすところは「事業戦略への貢献」です。要は事業密着で、現場から信頼される「ホームドクター」をめざします。一方、本设法務は、それまでは経営や現場のニーズにこたえるため、いろいろと雑多な仕事も抱え込んでいましたが、コーポレートとして戦略性を高めていくとともに、大学病院の専門医のような最先端の高度専門性をめざすこと



とし、思い切ったギアチェンジを行なうこととしました。

さらに、ワールドワイドに、アメリカ、EU、中国、アジアパシフィックにもきちんと法務要員を置いてネットワーク化し、国際化に対応できる「24時間法務」の姿を描きました。例えば日本で夜中に「困った」場合でも、アメリカやヨーロッパの担当者がきちんとサポートできるように、24時間、リアルタイムでやっていける法務です。まだまだ完成できているわけではありませんが、めざす姿やこだわりを明確に示し、全員で共有してチャレンジするところに戦略の意義があります。

法務人材の育成

現在の法務要員は、グローバル全体で40名程度です。中国は、人の出入りが激しく、増えたり減ったりしているようです。また、本社法務部門には17名いますが、かなり若返っています。一方、最近ではカンパニー法務が現場を相手に鍛えられ、かなり力を付けてきたように思います。

私は現在はSSBカンパニー所属ですが、3年前までは本社法務部門にいました。オムロンは独立系企業のため、日本経団連（日本経済団体連合会）

等の役割も結構回ってきます。私も、例えばコーポレートガバナンス部会や、「企業行動憲章」の策定メンバーなどを務めていました。

それらの議論のなかで、「欧米では、大学卒業後すぐに即戦力として活躍している者が多いのに、日本企業の場合は『入社後に自社のカラーに応じて色を染めるので、大学は余計なことはしてくれるな』といった風潮がこれまでであったのではないか。しかし、人材育成スピードの遅れを抱えたままでは、これからの国際競争に打ち勝ていけない」という意見が出されたことを記憶しています。

したがって、本日の国土館大学法学部現代ビジネス法学科の企画のように、大学の主体性でこうした機会を設けてもらい、卒業前に学生のモチベーションを高めてもらうとか、「会社の仕事ってこんなことをしているのか。それなら、こんな発想で勉強していこう」といった理解を深めてもらうことは非常によいことだと思っています。

今、オムロンの法務部門では、新入社員の配属時から大体5年くらいかけて何とか一人前に育つように、「オムロンロースクール」という育成プログラムを持っています。まずは、そもそもビジネスとはどのようなものかについて理解してもらうことを重視しており、現場の人と接する機会を通じて、現場の人は何を悩んでいるのか、何にこだわっているのかなどの現場感覚を持ってもらうために、契約業務を中心に担当することになります。そして、法務スキルが高まってきたら、次には「オンリーワン」として、他の法務担当者とは何で差別化するのか、あるいは何を強みとしていくのかを考えてもらいます。

また、国際的な人材の育成はやはり重要です。ボーダレス社会のなかで、デスクワークだけではダメです。そのためには、できるだけ若いときから欧米の弁護士と一緒に仕事をする機会を作る必要があります。アメリカのシカゴやオランダのアムステルダムには法務マネージャーがいるので、入社3年か

ら5年目くらいの社員を3箇月間現地に送り込み、アメリカ人やヨーロッパ人と一緒に仕事をする短期海外研修も始めています。

法務の日常業務

法務ビジョンや法務戦略だけでは、絵に描いた餅です。企業法務をもっとよくわかってもらうために、次に法務の日常業務について説明します。冒頭で触れましたが、いろいろな日常業務を抱えています。

例えば、「子会社を設立したい」、あるいは「清算したい」という相談が来ます。会社設立は法的手続きだけならそれほど難しいことはありませんが、本当に事業として成り立つのか、何が計画実現を妨げるのかなどのリスク評価は容易ではありません。しかし、もっと難しいのは清算です。実は今年も子会社を一つ清算しました。事業をたたむということになれば、いろいろな取引先に影響を及ぼすため、単に「やめたい」というわけにはいきません。どうやってもめることなく事業を取束するのは非常に難しいことです。また、どのタイミングで取引先やお客様にオープンにするかについては、実は子会社の清算はインサイダー情報の一つでもありますので、法律と事業との間で難しい判断を求められます。

例えば株主総会もそうですが、会社法を見ると、株主総会についていろいろと定めています。しかし、株主総会の受付については何も定められていません。例えば高齢の株主が幼い孫を連れてきた場合に、株主でない孫を総会会場に入れてもよいのかという問題が起こり得ます。そのように考えると、実務のなかでは法律に書いてないことがいくらかでも出てきます。それらの場合に、法務担当者は法の趣旨に沿って自らの知恵を絞り、「こうしましょう」という提案を求められることになります。

次に、「他社と事業提携したい」、「他社を買収したい」というときは、お互いにどのように拘束し合うのがよいのか。事業提携ですから当然お互いに

拘束し合うわけですが、そのうちに会社の方針が変わることがあります。一方の当事者が「このまま続けたい」と考えても、他方が「もう見切りを付けてやめたい」と言い出すかもしれません。結局、「相手が勝手にやめるのは困るが、当方がやめたいときはすぐにやめられるようにできないか」が現場のニーズです。したがって、結付きの強さや解消条件をどうしたらよいのかはきわめて悩ましい問題です。

また、他社を買収したいといっても、会社分割でやるのか、営業譲渡でやるのか、いろいろなパターンが考えられるので、どのスキームが適切かを判断する必要があります。「のれん代」の問題など、税務も大きく絡んできます。会社分割制度が今の制度に変わったのは確か5、6年前ですが、たまたまその直後に関係会社間で事業移管の相談がありました。私は好奇心が旺盛なほうなので、新しい制度を使ってみようと考え、会社分割でいこうと提案しました。ところが、税理士に相談に行くと、「会社分割制度はまだできたばかりで、国税サイドの体制が十分といえないため、かなり慎重にチェックされるはずだ。限られたスケジュールのなかで確実に手続きを進めたいのであれば、従来通りの営業譲渡のほうがよい」と説得されたことがあります。このように、法務担当者としては、コスト意識や会計、税務の基礎知識も不可欠です。

次に、「長期間続いた継続的な取引関係を解消したい」という相談の対応です。冒頭に紹介した暴力団と付き合いのあった下請会社との取引解消も同様ですが、継続的な取引を一方的にやめると損害賠償を請求されかねません。

数年前に、ある下請会社のオーナー会長が、地方の公共入札に絡む入札妨害罪の容疑で突然逮捕され、その会社を使っていた工場の社員から、「当社の取引とは直接関係ないにしても、このまま取引を継続してよいのか」という相談を受けました。他の工場にも問い合わせてみると、全国で十いくつの工場がその会社に仕事を頼んでおり、取引中止を指示したとたんに、生産ス

トップを招きかねない状況であることが判明しました。

そこで、急遽、各工場長に声をかけて緊急対策会議を開きました。会議の前に専務に状況報告したところ、その緊急対策会議にも同席してくれました。会議の冒頭、その専務に挨拶をお願いしたところ、「不祥事を起こしながら自浄機能を発揮できない会社とは一日たりとも付合いたくない」と宣言したため、その後の会議では取引中止を前提とした議論に傾きました。しかし、いくつかの工場では取引中止が困難な事情を抱えており、会議終了後に、何人かの工場長から「生産がとまりかねない」との苦情を受けました。

そこで、ほかの大手企業の法務部門ならどんな判断をするのか情報収集してみることにし、親交のあった電機メーカー三社の法務部長にそれぞれ尋ねてみました。後で聞かなければよかったと後悔しましたが、実は答えは三者三様でした。

A社は「それは現場の問題であり、本社法務部門は基本的に関与しない」。B社は「その会社を切る前例を作ってしまうと、将来的に自分の首を絞めかねないリスクを抱えてしまう。悪いのは相手なのだから、まず自ら悩んでもらい、どんな対応をとるのか報告してもらおうことになるだろう」。C社は「そういう会社との取引は収束させる方針のもと、切替え策を検討する」という回答でした。

結局は自分で考えるしかないと覚悟を決め、専務が示した方針に反しないように、自浄機能を発揮するように仕向けることにしました。オーナー会長の息子である社長に来てもらい、社員教育などの再発防止策をアドバイスし、以後一年間は進捗状況をチェックすることとしました。一方、それで済めると、各工場がその場しのぎで終わりかねません。なぜなら、問題の本質はその会社に対する依存度の高さにあるからです。一社にまとめて頼むことは効率的な反面、他の取引先によって倒産に追い込まれたり、不況のなかで経営が行き詰まることも考えられます。したがって、各工場に対し、「リスク

マネジメントの面から業者依存度の見直しをするように」と要請しました。

同じように、「製品の不具合が発生し、損害賠償請求を受けた」という相談も、メーカーとしては避けられない問題です。同じ機械で同じように製品を造っているはずですが、「不良率はゼロにならない」と言われています。ですから、たまたま運悪く何らかのミスや不具合が重なって大きな社会的悪影響を招くことがあります。

実は、今週に入ってから、取引先から損害賠償の請求を受けたという相談がありました。民法の基本に立って、一つは原因、もう一つは損害、その間の因果関係がどうなのかの検討が求められますが、相手の請求根拠があいまいなので、今後の交渉次第で、どうなるかはまだ全然わかりません。

一方、お客様や利用者の苦情にはビジネスチャンスが潜んでいるものの、不当要求を繰り返す悪質クレーマー対応の問題も増えています。実は先日、あるお客様と電話で2時間ぐらい話をしました。多くのクレーマーは粘着性が高く、ねちねちとした苦情がほとんどで、要求がはっきりしないこともあります。いったん対応を誤ると、企業姿勢を問われる事態になりかねないため、弁護士に相談しながら対応しました。

クレーマーならまだよいほうです。なかには政治結社やフロント企業など背後に暴力団ありというケースもあります。毅然と対応していかなければ、そういう業界では、「この会社はすぐに金を出す」とか、「すぐ譲歩する」というわさがすぐに伝わり、次から次と脅される元になりかねません。当然、一般のお客様や利用者に対しては誠意を持って対応しますが、これは金目当ての悪質クレーマーや暴力団だと判断したら、どこかの時点で法的対応に切り替えていかざるを得ませんが、その見極めは非常に難しいことです。

昔、東芝がミスジャッジをしてしまい、お客様の苦情を渉外担当、つまり悪質クレーマーの担当に回してしまったようです。結果として、お客様に対して失礼な対応をしてしまい、その録音テープがインターネットで流されて

しまうというトラブルが起きました。ブランド価値を直撃しかねないため、メーカーとしては非常に気を遣う部分です。

次に、「競合他社の攻勢に対し、何か法的措置をとれないか」という相談も今週ありました。最近、公共事業が減ってきているため、特に地方では、損得を越えて無理な金額で入札する業者が増えているようです。会社経歴書に公共事業や大手取引先との実績を書けば、銀行の融資を受けやすいなどの目に見えない効果もあるため、なかには、利益を度外視して、苦し紛れに半値どころかもっと低い金額を入れてくる会社も出てきます。したがって、ここでも弁護士も交えて、「ダンピング（不当廉売）に当たらないか」とか、「差別対価（独占禁止法が禁止する「不公正な取引方法」の1つで、地域や取引先によって差別的な対価で取り引きすること）」の可能性はないか」といった議論を行うことになります。

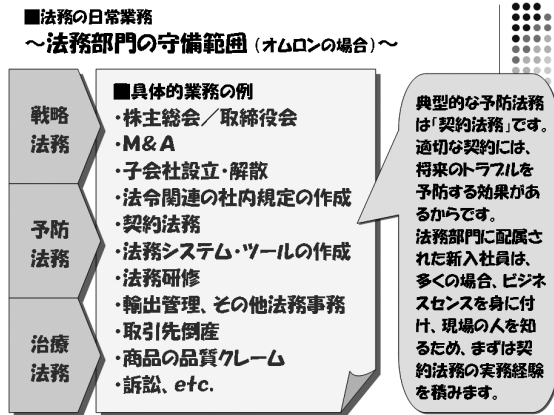
また、新規事業における法的リスクの事前検討も必要です。最近、街であちこちに防犯カメラを見かけますが、SSBカンパニーでは先日、セグメントセンサーという新品を発売しました。ショッピングセンターの入口等にカメラを付けて、入ってくるお客様の顔をとらえ、「30歳代の女性」、「50歳代の男性」というように来店者をデータ化し、例えば「日曜日の朝10時から11時の間には、20歳代の女性が多い」など、来店者データを分析する商品です。そうした商品がお客様の個人情報や肖像権の侵害リスクを生まないように、商品化に先立ってビジネスモデルの検討に加わります。

このように頼まれ仕事だけではなく、自ら仕掛けるテーマも増えてきましたが、様々な日業常務を着実に処理し、経営や現場の信頼を高めることが法務戦略実現のための一歩でもあります。

法務システム・ツールの整備

企業法務の機能を整理すると、一般に「治療法務」、「予防法務」、「戦略法

務」の三つに分けられます。簡単に言えば、「治療法務」とは、火事が起きたらどのように消火するか、あるいは、病気になったときにどうやって治すかというように、個別対応的な機能です。それに対して、先を読んで社員教育や契約書できちんとリスクマネジメントをするのが「予防法務」です。さらに、M&Aやコーポレートガバナンスなどが「戦略法務」と呼ばれるものです。



先ほど、オムロンロースクール（研修制度）の話をしました。法務部門に配属された新入社員の多くは一般的に契約実務から担当します。それは、他社の法務部門でも大体同じようです。したがって、次に、契約実務について説明します。

契約書は単に書類チェックではなく、「この取引のどこにリスクがあるのか」、「どんな場合に現場でミスが起きやすいのか」、あるいは「もっと適切な契約スキームがあるのではないか」というように、想像力を働かせて事業そのものに対するチェックを行います。契約書案を受け取ると、つい条文に捕らわれて文言の添削になりがちですが、実はそうではなく、まさに取引に対する提案活動だと考えてください。

契約書チェックの意義として、「法的リスクのチェック」に加え、「事業提言」があります。法的リスクの面では、例えば「契約先は信頼できるか」について、契約先をチェックするために一番手取り早いのは登記簿謄本です。今はデータベース化され登記事項証明書に変わりましたが、皆さんは法務局に行って、登記簿謄本も見ることがあります。せっかく法学部にいますから、法務局へ行って、会社の商業登記、登記簿謄本とはどんなものか実際に手にしてみることをお勧めします。

ややこしい会社の登記簿謄本を見ると、実際にややこしい登記簿謄本になっている例が少なくありません。社名や営業目的がころころ変わったり、代表者がおかしなタイミングで入れ替わっていたりと、登記簿謄本にも表れます。本店所在地を管轄の異なる法務局に移せば、登記簿謄本が作り直されるため、表面上はまっさらの状態になりますが、そういうことに騙されずに追っていく作業も必要です。登記簿によって、契約先がややこしい会社ではないことを最低限調べていきます。

契約目的の達成を妨げる障害については、様々な要因があり得ます。例えば委託先を使う場合に、発注元がその委託先をマネジメントしたりコントロールする力があるのか。確かに、自分でできないから他社に頼むわけですが、丸投げでは成果の評価もできないことになります。

先ほども説明した通り、オムロンでは比較的早い時期に契約書をデータベース化しました。当初作ったものは紙ベースでしたが、パソコンが導入され、インターネットの利用が広がるにつれて、契約書以外のマニュアルなども、どんどんシステムに載せていきました。このシステムについては、大手企業50社ほどの法務部門の方が「ぜひ見せてほしい」と次々と見学に来ましたが、ある会社が見学に来た際に、「外資系の会社との交渉に困っていますが、何かうまい手はありませんか」と質問されたことがあります。

例えばIBMでは、アメリカのIBMコーポレーションが作った契約書を

何カ国語にも訳して全世界で使っているようです。契約交渉時に、「ここをこう変えてほしい」と申し入れると、「修正のためにはアメリカ本社の事前承認が必要だ」という言訳をくり返し、「もう納期が迫っている。実務上の配慮はするから、これでサインしてほしい」とのゼロ回答が戻ってくるケースが結構あります。

自由競争社会においては、弱肉強食というほどではないにしても、どうしても当事者間に力関係が生じます。ですから、立場の弱い現場の担当者が契約交渉をすると、相手に不利益な主張は絶対に通りません。したがって、私どもが弱い立場のときは、現場同士の交渉で済ませずに、相手の法務担当者を引っ張り出すことを考えます。確かにお互いに会社の看板は背負っていますが、法務同士で議論をすると、それほど無茶なことは言いません。現場担当者は納期を抱えているので、何とか早くやらなければいけないと考えがちですが、法務部門には、比較的客観的に交渉できる相手が多いようです。

一方、「事業への提言」の面では、「税務とか関係部門との連携は取れているか」、「より有利な事業スキームがあるのではないか」などの検討が必要です。そのためには、やはりビジネスセンスが求められます。また、過去に実際に起きた契約トラブルを振り返ると、実は契約書自体の問題よりも、オペレーション（実務運用）上の問題が多くみられます。したがって、現場実態をよく理解し、日常的にミスしがちな点を洗い出し、あらかじめ注意を促すことも必要です。

次に、「法務システム・ツールの整備」の説明です。最初に紙ベースだったものを電子データ化し、今は「L I N D A」という名前を付けています。

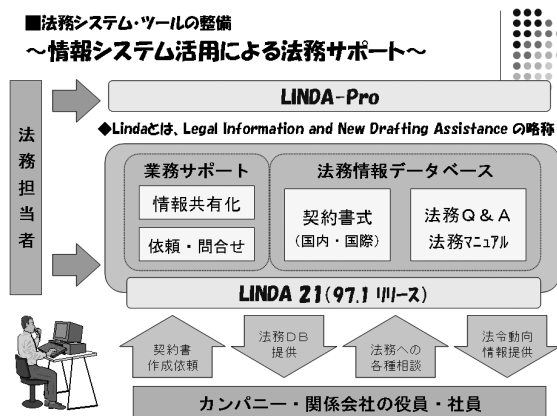
実は元京都大学の北川善太郎先生が比較法研究センターという財団を京都で設立され、弁護士資格を持っているアメリカ人留学生などをスタッフとして抱えています。

私が入社して5年目くらいに、これからの国際化ニーズにいかに対応して

いくべきかという問題認識に立って、比較法研究センターとの共同研究を行うことになりました。研究成果は「国際取引法」という一冊の本にまとめましたが、その共同研究のために比較法研究センターから派遣されたアドバイザーが「L I N D A」という女性弁護士でした。彼女に敬意を表して、法務システムの名前として使わせてもらっています。

全社的な法務情報、アシストシステムとしては、全社員向けの「L I N D A—21」と、法務担当者専用の「L I N D A—P r o」の二つがあります。

できる限り法務情報システムを活用してもらうことで、法務業務の効率化をはかっています。例えば「この契約書の印紙はいくらか」といった簡単な質問もたくさん来ますので、できる限りデータベースを見て自分で判断して欲しいとの願いを込めて、データベースの充実にも力を入れています。



全社員向けのデータベースである「L I N D A—21」には、約300パターンの契約書のひな型が載っています。契約書式は、「ライセンス」、「機密保持」、「購入」、「研究開発」、「販売」などのジャンルに分かれており、さらに、例えば「販売」を見ると、「ディストリビューター販売（特約店・代理店販売）」、「O E M販売（Original Equipment Manufacturingの略で、他社ブ

ランドで販売される製品を製造し販売すること)」、「その他の販売」、「販売協力契約」というように販売関連の契約書式がたくさん載っています。社員はだれでもアクセスできるので、いつでも自由に見て、自由に使うことが可能です。

一方、適当な契約書が掲載されていない場合は、「こんな契約書を作ってほしい」とか、「契約書案を作ってみたので見てほしい」という依頼もできます。契約書以外では、例えば印紙税額の判定や登記簿謄本の取り寄せ方法などのマニュアルやQ&Aも載っています。

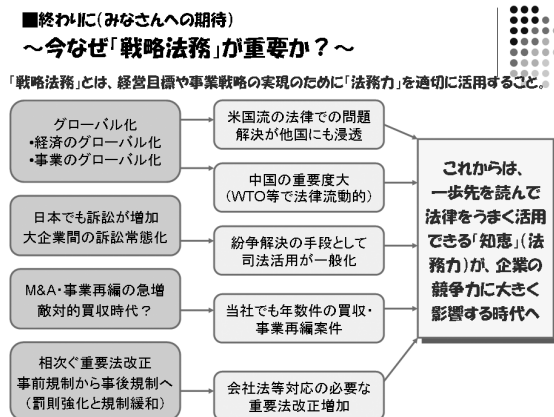
「L I N D A—P r o」の方は、法務の担当者だけがアクセスできますが、ややマニアックな資料も載っています。例えば新しい法律が制定されたときの説明会のレポートなども掲載しています。

今紹介した「L I N D A」システムは、全社のシステムです。全社システムは、ある意味では万能薬、あるいは風邪薬みたいなものです。風邪を引いたときに、とりあえず飲んでおけばよいとはいっても、せきが出る、鼻水が出る、関節がだるいなど、どんな症状にも必ず効くというものではありません。したがって、S S Bカンパニーでは、「S S B法務・コンプライアンスDB」という独自のシステムを持っています。

「S S B法務・コンプライアンスDB」を見ると、例えば「官公庁営業」というホルダーがあります。中身は、入札談合や入札妨害を犯さないように、「こういう場合はどうしたらよいのか」という具体的なQ&A集です。例えば「複数の関係会社と一緒に入札しても談合にならないか」という疑問については、独禁法の条文をいくら読んでもその答えは書いてありません。したがって、現場でどういう悩みがあるのか、どんな場合に困っているのかをヒアリングしたうえで、顧問弁護士と議論を重ねて、Q&A集としてまとめています。

おわりに

まとめに入らせていただきますが、「法務戦略とは何か」といえば、経営目標や事業戦略を実現していくためのものです。そのために、法務部門の人的パワーやリソース（経営資源）をどう活用して、最大の成果をあげるのかが重要です。特に最近は、「グローバル化」、「訴訟の増大」、「M&Aの増加」などの環境変化や、あるいは会社法や独禁法のような基本的な法律が変わったり、次々と重要法令が制定されるなど、大きな変化が次々と起きています。したがって、サッカーのプレーヤーのように、これからは次の展開を読み、法律をいかにうまく活用するかという知恵が必要です。法律は、あくまでもツールであり選択肢の一つでしかありません。企業活動においても、これからは法律をうまく使いこなすような知恵こそが企業の競争力に大きく影響する時代になっていくはずです。



次に、「法務とコンプライアンスは何が違うのか」ですが、法的アプローチでは、ルール尊重で合理性を重視します。例えば家を建てるときに、耐震構造をきちんと計算しいかに地震に強い家を建てるかの問題です。法務機能

とは、そういう合理性に裏打ちされた適切な答えを導き出すことです。

一方、コンプライアンス的アプローチとは、みんなで快適な住みよい町作りを考えるようなものです。自分だけがよければよいとか、今がよければよいということではなく、未来のために、みんなが納得できる答えを見つけようとする活動です。

「金券ショップの利用」を例に説明します。実際にあった相談ですが、ある生産子会社から、「近くのA社では、印紙や切手は金券ショップで買って経費削減をしているようだ。当社でも、同様にしてもよいか」との質問でした。生産現場では1円未満の金額のコストダウンを厳しく迫られていますので、そうしたい気持ちは理解できます。それでは、皆さんはどう思いますか。

法務見解としては、「合法的な存在としてあちこちに金券ショップがあるのだし、法律違反ではないので認めてもよい」という結論になりがちですが、実は私は異論を唱えました。その理由は、『『オムロンは社員の努力と知恵で稼ぐ』という創業者のことばがある。それがオムロンらしさではないか』というものでした。これは、まさに「納得性」を優先した例だといえます。

結局、法律違反ではない場合に、合理性と納得性のどちらを優先するかが、法務部門とコンプライアンス部門の立ち位置の違いのように感じています。ある意味では、担当者自身の「良識」が試されるのではないのでしょうか。最近では、「品格」という言葉が当てはまるかもしれません。

最後に、皆さんに対する期待です。事業の現場で働いている人たちは法務のプロでも何でもありません。どんな法律があるかとか、何が法律問題なのかをわかっているわけでもありません。「とにかく困った。どうしたらいいだろう」というヘルプがほとんどであり、まずはどこに法律問題があるのか、どんな法律問題なのかという交通整理が必要となります。

もう一つ、現場担当者の多くは、自分に都合の悪い情報までも積極的に提供してくれるわけではありません。また、必要な情報が常にきちんと集まる

わけでもありません。こうしたなかで、一つの偏った見方に捉われると、結局は偏った結論に陥りがちですが、ビジネスには「これが絶対」とか「これが唯一の正解」というものはありませんので、だからこそ表面的にこなすのではなく、本質を見極める目を持つことが重要です。

そのためには、「異なる価値観や切口から考える」ことはきわめて重要です。自分が1回考えたことを否定するくらい、思い切った発想で考え直してみることが大事です。そのほかのキーワードとして、「熱き心と冷めた頭」、「木を見て森も見ろ」、「こだわりと割り切り」などがあげられますが、これから必要なことは、やはりグローバル感覚です。物事を考える意識や判断基準は常にグローバルに持っていないと、日本人特有の発想や価値観だけでは通用しない世の中になってきています。

先ほども説明した通り、会社によって法務部門はまちまちです。もし皆さんが企業法務をめざすならば、いろいろな会社を見ることも大事です。できる限りインターンシップを活用したり、あるいは各社とも「CSR報告書」を出しているはずなので、インターネットを通じて取り寄せるのも一つの手です。ホームページだけを見ただけでは、表面上はみんなきれいに見えます。しかし、そうした見せ掛けよりも、この会社の本当のこだわりやスタンスはどこにあるのかを見極める目をぜひ身に付けてください。

「仕事はできるやつに頼め」というのがビジネスの鉄則です。何をもって仕事ができると評価されるのか。例えば、今年の初めに「司法試験合格者の増大に伴って、なかなか就職が決まらない弁護士候補が多数いる」という新聞記事を見かけました。弁護士は、今東京では飽和状態だといわれていますが、年収数百万から何億も稼いでいる弁護士まで様々です。同じように司法試験に受かって、同じように専門知識を持っているはずなのに、その違いはどこにあるのか、ぜひ皆さん自身もよく考えてみてください。

「仕事ができる」という意味は何なのか。結局は、自らの志や、あるいは

自分はどうになりたいか、どうありたいのかということにつながります。今日は会社の成長戦略を紹介しましたが、ぜひ皆さん自身が自らの成長戦略を持ち、それを実現するために、「まずはこんな努力をしていこう」とか、「こういうキャリアを積んでいこう」など、自らの成長のために貪欲に取り組んでもらえたらと思います。

もう一つは、企業法務とは日々学習です。ビジネスは生き物ですから、似たようなパターンはありますが、まったく同じビジネスは二つとありません。したがって、常に謙虚さを失わずに、日々の仕事を通じて学びながら自分を高めていく気持ちが大事です。

私の説明、報告は以上です。ご清聴有り難うございました。

吉川 有り難うございました。

皆さん。せっかくの機会ですから、何か聞いてみたいことはありますか。郭くん、どうですか。彼は中国の留学生で、弁護士の資格を持っています。

郭（望） 先生、有り難うございます。よく勉強になりました。僕は、今年、中国から留学生として来ました。これから、日中関係の法律に関する仕事につきたいのですが、今悩んでいます。最初は、例えば、講師の先生のように会社へ行行って、企業の法務の仕事をしたほうがいいですか。それとも、法律事務所に勤めて、弁護士を目指したほうがいいですか。

吉川 なかなか難しい質問ですね。

大谷 私は仕事柄、たくさんの弁護士を知っていますが、弁護士事務所で仕事をした経験は当然ありません。したがって、クライアントの立場からコメントすると、弁護士にはすごく失礼な使い方をしていると思うことが度々あります。弁護士も様々なので、相談内容によって使い分けもしますし、必要ときには急に相談に押しかけますが、必ずしも結果を報告しません。

もし訴訟になれば、当然弁護士に最後までお願いすることになりますが、法務部門からすると、訴訟はできる限り使いたくない最後の手段です。なぜ

なら、手間ひまやコストがかかるばかりで、ようやく訴訟で完全に勝ったとしても感情的しこりが残る場合も多いからです。つまり、訴訟で勝ったから完全決着になるかといえば、また別な問題だと認識しています。

したがって、訴訟に発展して弁護士にお世話にならないように、任意の交渉のなかで何とかお互いに納得できる着地点を見つけることも法務部門にとって重要な作業だと考えています。これらは、実際にその仕事についてみなければなかなかわからないかもしれません。

結局は、どちらの道を選ぶのかは、自分自身が最終的にどうなっていくのか、自分の将来ビジョンに対してどういう方法論でやっていくのかの問題ではないでしょうか。ただ、せっかく、チャンスがあるなら両方やってみてもよいと思います。まだ若いので、あまり決め付けずにやってみたらどうでしょうか。

吉川 有り難うございました。それでは、皆さん、もう一度拍手をお願いします。

(終了)