

## 《論説》

# 会社法規部の役割

大 矢 息 生

### 目 次

- 一 会社法規部論についての批判―序にかえて
- 二 会社法規部の役割
- 三 リーガルリスク・マネージメントと完全なる会社法規部―結にかえて

### 一 会社法規部論についての批判―序にかえて

平成二年一月十二日付の「日本経済新聞」(東京本社版)朝刊にも伝えていたように、近時いわゆる会社法規部論が活発に論じられている。アメリカにおいては、古くはチャールズ・S・マドック氏の「会社法規部」(*The Corporat-*

ion Law Department)<sup>(1)</sup>からディヴィット・S・ルーダ教授の「近代株式会社における会社法規部の利用拡大のための提言」(A Suggestion for Increased Use of Corporate Law Department in Modern Corporations)<sup>(2)</sup>を経てアメリカにおける会社法規部に関する公開討論会の記録を特集した「会社法規部フォーラムの議事録」(Proceedings of Corporate Law Department Forum)<sup>(3)</sup>の発表やその後も多くの論文が著わされている。

会社法規部形成発展過程がアメリカの企業に比べて約九〇年くらい遅れているとみられるわが国においては会社法規部の研究は遅れており、<sup>(4)</sup>それゆえに会社法規部論を説いた論文は希少であったが、近時道田信一郎元教授の『アメリカのビジネスと法』<sup>(5)</sup>、拙著『現代経営法学入門』<sup>(6)</sup>をはじめ多くの論文が発表されるに至っている。<sup>(7)</sup>

私はかねてより、企業のリスクレス経営を実現するために完全なる会社法規部の必要性を提唱してきた。<sup>(8)</sup>そして、「完全なる会社法規部」による企業防衛意識が企業に欠けていたばかりに大きなアクシデントに巻き込まれ、マスコミに大きく報道され、企業および企業経営者の法律的存在は社会的、道義的責任が追求され、経営者の交代を余儀なくされた事件は後を絶たない<sup>(9)</sup>という私見を展開してきた。

ところが、最近ある雑誌の巻頭言に「『大きな法的・社会的問題を起こした企業は、法務部がなかったところが多い。リクルートも、法務部があったならこんな問題は起きなかったのではないか』という趣旨の事が書かれていたが……」このような主張は問題である、という趣旨の事が述べられていた。いわゆる大企業で比較的新設された法務部長であるK氏は、「問題は、法務部の存否にあるのではなく、高度な企業戦略に関する意思決定がおそらく法務部(法務担当者)が関知しないところではなかつたのではないかということである」と述べている(この主張を本

稿では以下「K氏の主張」という)が、このK氏の主張は、おそらく、経営と法律を一体化して意思決定を行う「完全なる会社法規部」についての認識不足か誤解によるものと思われる。たとえ高度な企業戦略に関する意思決定でも、経営と法律が一体化すればそのような意思決定も法規部が関知し、それに対し情報を選択し、分析して適確なる助言をなし得られるからである。もし、そのような高度な企業戦略に関する意思決定が法規部に関知できなかったとするならば、そのような法規部にはリーガルリスク・マネージメント(Legal Risk Management: L. R. M)が完璧に実施できる完全なる会社法規部が存在していなかったといえるであろう。<sup>(10)</sup>

本稿ではこのような会社法規部についての批判をも素材にしながら本来あるべき会社法規部の役割(The Role of the Corporation Law Department)についての私見の一端を論述したい。

- (1) Chars S. Maddock; *The Corporation Law Department*. Harvard Business Review 30, pp. 119—136 (1952) 大矢息生「いわゆるマドックの会社法規部論」国士館法学一二号六九頁以下国士館大学法学会(一九八〇年)
- (2) David S. Ruder; *A Suggestion for Increased Use of Corporate Law Department in Modern Corporations*, *The Business Lawyer*, Vol. 23, No. 2, pp341—363 (1968).  
大矢「いわゆるルーダーの会社法規部論」比較法制研究三号九五頁以下国士館大学比較法制研究所(一九七九年)
- (3) *Proceedings of Corporate Law Department Forum*, *The Business Lawyer*, Special Issue Feb. (1979) 小杉丈夫監修『フォーラムアメリカの会社法規部』商事法務研究会(一九八〇)
- (4) 大矢・小林『会社法務部の研究』十三頁以下経済界(一九八八年)
- (5) 道田信一郎『アメリカのビジネスと法』有信堂(一九六四年)。わが国の企業の中で独立の法務部門を最初に設置したの

は三井物産<sup>(株)</sup>であり、一九一四年(大正三年)に設置された文書部がそれであり、一九四三年には同部に法規課が設置されている大矢他『会社法務部の研究』一七六頁以下経済界(一九八八年)。

- (6) 大矢息生『現代経営法学入門』同文館(一九六六年)
- (7) その主たる文献については大矢息生「完全なる会社法規部」『法と社会』(上) 一頁以下所収国士館大学法学会(一九八八年)
- (8) 大矢息生『現代の経営法学』二九九頁以下成文堂(一九八八年)
- (9) 前掲注4参照
- (10) John J. Gredon, *Lawyer and Executive: The Role of the general counsel*, *The Business Lawyer*, Vol. 39 Nov. (1983)
- John D. Donnell; *The Corporate Counsel- a role study* (1970)
- 大矢息生『企業のリーガルリスク・マネージメント』(近刊)。

## 二 会社法規部の役割

### (1) 会社法規部の形態

会社法規部 (Legal department, law department, general counsel) の形態とその機能および役割を論ずるには、その前提として会社法規部の定義を明確にしておかねばならない<sup>(1)</sup>。私は、すでに拙著『現代の経営法学』等<sup>(2)</sup>でいわゆる近代企業(modern corporations)における戦略的会社法規部論を提唱してきたところであるが、この会社法規部の形態と機能は、当該企業の規模や業態によって規制され<sup>(2)</sup>、また企業をめぐる経済的・社会的・法律的环境の変化に応じてその実態は変貌する。会社法規部の役割も会社法規部署の形成発展過程により、その発展形態に応じて

その実態を異にしているとみられる<sup>(3)</sup>。

ところで、会社法規部の形態は多角的である。第一形態は、機能的な面からみた形態である。すなわち一般論として、会社法規部署の形成発展過程にみる会社法規部の形態は、サービス・スタッフ型(service staff division)、スペシャリスト型(specialist division)とゼネラルスタッフ型(general staff division)という類型化により発展している<sup>(4)</sup>。このような会社法規部形成の発展は、主として企業経営におけるトップマネージメント(top management)の“経営”と“法律”との係わりあいについての経営理念によるものといえる。まず、会社法規部の形態(分類)とトップマネージメントの経営と法律との係わりあいの関係について図表化するとつぎの「表1」<sup>(5)</sup>のようになる。すなわち、私の仮説によると企業経営における経営、したがって“経営判断”か法律したがって“法律判断”より重視するか、対等化するか、あるいは軽視するかによって裁判法学に重点をおくサービス・スタッフ型法規部、予防法学を重視するスペシャリスト型法規部、そして戦略法学を重視するゼネラル・スタッフ型法規部による法規部署が形成されてくるのである。たとえば、企業における高度な企業戦略に関する意思決定であっても、その意思決定のすべてに法規部が関知できるのは経営判断(business judgment)より法律判断(legal judgment)を常に優先させるいわゆる“完全なる会社法規部”によって会社法規部の本来的役割の実現が可能であるといえよう<sup>(6)</sup>。本稿では、この会社法規部の形成発展過程についての三種の類型化についての役割について論述するが、その論述の前提条件としてすでに別稿で紹介してきたところであるが、他の五つの会社法規部の形態についての問題点を指摘しておきたい<sup>(7)</sup>。

会社法規部の第二形態は、集中型か分散型(あるいは、特定のプロジェクトに参加するための“プロジェクト参加



型)という分類形態である。この形態は、特定企業における法律事務を全社的に法規部で集中的かつ統一的に処分する集中型法規部 (concentrated law department) か、それとも法律事務を、たとえば知的所有権関係あるいは人事・労務関係の法律事務を法規部から除外して知的所有権については特許部、知的所有権部や研究所その他の部署に、人事・労務の問題については人事部、労務部等での所轄事項にしたりする分散型法規部 (dispersive law department) か、という分類形態である。法律事務の一元化および戦略法務機能を発揮するためには原則として後者より前者が優れているといえるであろう。ただ、企業が超大企業へと発展したとき集中型に限界を来たし再び分散化する傾向も見られる。<sup>(8)</sup>

会社法規部の第三形態は、文科型か理科型という分類形態である。文書部、総務部庶務課等、広義の文書部署部門が発展的に解消して創設されるのが文科型法規部といえる。これに対して特許部、工業所有権部または研究所などの一部が法務部として独立しあるいは発展的に解消して設置されたのが理科型法規部と称することができる。さらに文科型法規部と理科型法規部の折衷型法規部も存在する。会社法規部の第四形態は、文書型か法務型かという分類形態である。主として文書部の庶務の所轄事項に重点が置かれているものは文書型といえよう。この分類形態は、法規部の分掌業務からみた分類である。文書型と法務型の折衷法型として文書・法務型と法務・文書型等がある。〈表3〉のようにわが国における六大総合商社の法規部門にこの分類形態をみることができる。<sup>(9)</sup>

会社法規部の第五形態は、会社法規部の人的組織構成を社内弁護士 (house counsel, corporate lawyer, corporate attorney) を中心とする純法律家型法規部と、純法律家以外の企業ジュリスト (corporate jurist) という

準法律家 (law specialist) を中心に人的組織構成にし、必要に応じて社外弁護士 (outside counsel) を利用しその助言、助力を得る準法律家型法規部という分類形態である。いわゆるアメリカ型会社法規部は、通常前者の形態が多く、これに對しいわゆる日本型会社法規部はそのほとんどが後者による形態であるといえる。わが国には、わが国企業の伝統や日本的風土があり、アメリカ型会社法規部の形態をただちに導入すればよいというものではない、という見解もあるが、<sup>(10)</sup>にわかに賛成し得ないところである。わが国の社会構造の変化、弁護士業務の大型化 (ローファーム化) 弁護士業務の変質化や法学教育の実用化などの傾向が徐々に創造される現状を見ると、これからのわが国の会社法規部はむしろアメリカ型法規部への転換を図りながらアメリカ型法規部と日本型会社法規部の折衷的会社法規部が形成されるのではなからうか。<sup>(11)</sup>ここでいう折衷的会社法規部とはある程度の社内弁護士を擁する会社法規部のことである。このような傾向は日本経済新聞社が行った大手企業二百社を対象とする「知的所有権・法務部門調査」に顕著に表わしている (「日本経済新聞社」平成二年一月一二日付朝刊)。

なぜ、社内弁護士を会社法規部の人的構成要素をすることが必要なのか、が問題となる。社内弁護士を擁しない会社法規部はそれ自体無意味であるという見解もあるが、<sup>(12)</sup>前掲の高石義一氏は、論説「危機に堪えうる法務」の中でつぎのように述べられている。<sup>(13)</sup>すなわち、違法な経営判断に対しては、退社さえ覚悟して俗にいう辞表を内ポケットに忍ばせてでも反対すべきだと主張される。「企業法務部門も他部門と同様きれいなことでは済まされない側面がある。

あらゆる角度から考えても適法な代替案がない案件、いいかえると絶対的に違法性を含んだ法律案件もある。かかる案件が会社全体の主要方針や主要依頼部門の目標達成等に関係する重大な法律案件である場合には『ノー』という法

〈表1〉 法規部における経営と法律の係わりあい

法規部の形態（分類）	経営と法律の係わりあい	法規部の主なる機能
サービス・スタッフ型 法規部	経営判断＞法律判断 （経営を重視）	裁判法学 （治療法務）
スペシャリスト型 法規部	経営判（断）＝法律（判断） （経営と法律の一体化）	予防法学 （予防法務）
ゼネラル・スタッフ型 法規部	経営判断＜法律判断 （法律（法的危険）を予言する）	戦略法学 （戦略法務）

（大矢『企業のリーガル・リスク・マネジメント』（近刊）より）

律意見を出し、企業トップや部門長を説得することは容易なことではない。仮に『ノー』という意見を出したとしても、その法律案件が重大であれば、依頼部門の長あるいはトップ・マネージメントでさえ、法務の意見を無視して、問題の計画を実施に移そうとするかもしれないのである。このような事態に至ったときの最終方向決定は社長がその責任において行うことになるが、そこに至るまでに法務部門―特に法務部門の長―がどのように行動するかで、その真価は決まって来る。このような重大な問題に対して『ノー』という意見を出す場合には徹底した法的検討及び関係者との議論を尽した上ででなければならないが、それでも法的に支持し得ない場合には、確固たるポジションを採る勇氣と覚悟が常に法務部門の長にはできていなければならない。その場合、法務部門の長は自己の将来を犠牲にし、退社さえ覚悟しなければならないかも知れないのである。このような事態は滅多に生ずるものではないし、通常、企業経営者の良識がそれ以前に問題を解決すると思う。しかし、このような緊張した事態が明日生じないという保障はない……。」（同号四五頁）。

会社法規部長が以上のような、“危機に堪えうる法務”を実践してこそ“経営”と“法律”が一体化し、高度な企業戦略に関する意思決定が、法規部（法務担当

者）が関知しないところではなされる”という事は回避でき、社内の予防法務の徹底および戦略法務処理が貫徹されるのではなからうか。

会社法務部の第六形態は、治療法務（裁判法務）型か、予防法務型あるいは戦略法務型かという分類形態である。この分類形態は、前述の第一形態と表裏一体の関係であるとみられる。すなわち、一般的について、紛争の後始末的処理機能を中心となる治療法務型法規部は、サービス・スタッフ型であり、<sup>14)</sup>リーガルリスク・マネージメントは不可能である。予防法務型法規部はスペシャリスト型に結びつき、戦略法務型法規部はゼネラル・スタッフ型法規部と結合し、この形成発展段階でリーガルリスク・マネージメントが完全に実施されるのである。

## （2） サービス・スタッフ型法規部の役割

前述のように、会社法規部の形成発展過程を考察すると、通常、一般的にはサービス・スタッフ型の法規部からスタートしている。サービススタッフ型法規部の役割は、後述するように、その中心が裁判法務（治療法務）に重点が置かれて、予防法務は事実上期待しにくく戦略法務は不可能といえるであろう。このサービス・スタッフ型法規部が法規部形態の主流になっている時代を第一期法規部時代と呼んでいる。

会社法規部のつぎの形成発展過程は、スペシャリスト型法規部を法規部形成の主流をなす時代へと進化する。スペシャリスト型法規部の役割は、その中心を予防法務に重点を置くものであり、戦略法務は事実上期待しにくい。この時代を第二期法規部時代と呼んでいる。さらに、会社法規部の形成発展過程は、社内弁護士を人的構成組織とするゼ



ネラル・スタッフ型法規部へ発展する。このゼネラル・スタッフ型会社法規部の役割は、戦略法務に重点が置かれている。<sup>(15)</sup>この時代を第三期法規部時代と称している。

この会社法規部形成の発展過程における三時代の区分形態は、日米および日欧企業においてその年代のずれがあり、わが国においてはアメリカの企業に比べて約九〇年の遅れで形成過程を辿ってきているとみられる。<sup>(16)</sup>

アメリカ企業における会社法規部の創設は、ビッグ・ビジネスの勃興期によるいわゆる近代企業 (modern business enterprises) の出現と共にあるとみられる。ブラックレオード教授等はその著書『アメリカ経営史』の中でペンシルヴァニア鉄道が「世界の標準鉄道」として知られるようになっていた一八五七年には、本社組織の拡張の際に法規部門を設置したといわれている。<sup>(17)</sup>

チャンドラー教授は、アメリカにおいては、一八七〇年代から一九〇〇年の初頭にかけて、いわゆるファミリー企業等の合併等によって最初の巨大統合企業が登場するに至ると共に法規部は創設されていたとみる。<sup>(18)</sup>ちなみに、一九〇三年には、「デュポン」 (Du, Pont Company) が、企業合併により組織変更をしていわゆるファミリー企業から近代的大企業へと脱皮し、その翌年の一九〇四年には法規部を創設しているのである。

チャンドラー教授は、近代的大企業の登場と機を同じくしてアメリカの企業が法規部を設置した背景としては、かつて私のインタビューに応じてつぎの五項目をあげられていた。<sup>(19)</sup>第一に、一九世紀末から二十世紀の初頭にかけてファミリー企業が大企業への急膨張したが、この急膨張による資本の導入、市場拡大や技術発展などの法律問題の処理にあったのではないかとみられる。第二に、独占禁止法、パテント対策によるものである。アメリカは一八九一年に独占

禁止法が制定されているが、一九〇九年にはデュポン反トラスト法事件が起きている。第三に、企業秘密など外部の弁護士すなわち社外弁護士に知られたくないという事情があったこと。第四に、問題が起きたときのプラスとマイナスがあること。つまり、社内弁護士が企業がコントロールしたいということ。第五に、先きのデュポン社にみられるように、ファミリー企業を合併することが、法律的に企業組織的にも必要があったこと、などである。

この時点で、すでに社内弁護士を擁する会社法規部の存在がみられるようであるが、しかし、会社法規部を設置した企業の多くは、裁判法務 (治療法務) を中心とする―つまり、紛争の跡始末的役割を果たすサービス・スタッス型でスタートしているものと推測される。社内弁護士を人的企業組織として擁せず、経営と法律を分離し経営判断を法律判断より重視する裁判法務中心の法規部であったとみられる。このサービス・スタッフ型法規部では法的危険を予見し法的危険を回避することは不可能であろう。

なお、ブラックフォード教授等は、前掲の著書の中では、アメリカの企業においては、一七九〇年までを「アメリカのビジネスの基礎」、一七九〇年から一八五〇年を「新国家におけるビジネスの発展」期とし、一八五〇年から一九二〇年をビジネスの勃興」期とし、一九二〇年から一九四五年を「現代ビジネスの発展」期とされているとみられるが、ビック・ビジネスの勃興期以前には法規部とみられる企業組織はみられないようである。わが国の企業と同様に企業法律事務は事後的にそれぞれの部署で分散的に処方されていたとみられる。<sup>(20)</sup>

他方、わが国の企業における法規部の創設もアメリカ企業と同様ビックビジネスの勃興以前にはみられなかったと推測できる。

私の試論では、わが国の企業にみられる会社法規部形成の発展過程は〈表4〉<sup>(21)</sup>にみられるように、つぎの三期に分けることができる。<sup>(21の2)</sup>

第一期は、一九四〇年（昭和二五年）から一九七二年である。第二次世界大戦勃発（一九三九年）頃から第一次石油ショック（一九七三年）前までで、この期間を第一期法規部時代と称している。この期間をさらに二分し、一九四〇年頃から第二次世界大戦終結後、池田内閣が所得倍增政策を発表した一九六〇年頃までを前期とする。後期は、池田内閣の発足による経済の高度成長時代の形成から石油ショック前とする。

この第一期の前期より正確にいうならば一九四〇年頃から第二次世界大戦終結の一九四五年（昭和二〇年）前いわゆる戦前において、すでにわが国の企業において法規部を設置していた企業があるといわれている。<sup>(22)</sup>この第一期前半に設置された法規部、そしておそらくわが国の企業では最も早い時期に設置したものと思われるものに三井物産株式会社（本社東京都）の法規部＝文書部がある。<sup>(23)</sup>

日本アイ・ビー・エムは別格として三井物産の法規部は、トヨタ自動車株式会社（本社豊田市）と松下電器産業（本社門真市）と共にわが国における最も充実した会社法規部を有する企業であるが<sup>(24)</sup>いづれも、設定当初より完全なる会社法規部を設置していたものではなく、これらの企業はいずれも会社法規部署が独立した時には、サービススタッフ型の法規部であった。ちなみに、三井物産が今日の戦略法務を遂行するほど完全なる会社法規部が形成されるまでに約八〇年の年月が経過している。<sup>(25)</sup>すなわち、三井物産の『文書部小史』によると同社が独立した法規組織が「文書課」の名称で初めて誕生したのは一九一四年（大正三年）である。それまで同社の法規部は庶務課が担当してい

た。これは、庶務課が文書課に呼称が改称されたものとみられている。その後、一九三九年（昭和一四年）文書課か

- 第三条 文書部ハ左ノ事務ヲ取扱フ
- 一、庶務課ヲ置キ左ノ事務ヲ取扱ハシム
    - 一、人事及通信ニ関スル事務並ニ文書、帳簿及重要証書類ノ整理、保管
    - 二、株主総会、取締役会及本店ニ開催スル諸会議ニ関スル事
    - 三、登記、社報ノ調製、委任状及指令ノ取扱並ニ記録及編纂其ノ他諸資料ニ関スル事
    - 四、寄附金及広告並ニ之ニ関聯スル事務
    - 五、共済会ニ関スル事務
    - 六、貿易奨励会ニ関スル事務
    - 七、其ノ他他部ノ取扱ニ属セザル一切ノ事務
  - 二、法務課ヲ置キ左ノ事務ヲ取扱ハシム
    - 一、各種法令及制度ノ調査、研究並ニ対処
    - 二、規則、違令、契約ノ立案、審査及取扱
    - 三、税務、商標其ノ他ノ工業所有権ノ登録及肥料其ノ他ノ免許営業ニ関スル諸願届並ニ之ニ関聯スル一切ノ事務
    - 四、臨時資金調整法、会社経理統制令、賃金統制令、企業許可令、価格等統制令、労務調整令其ノ他ノ統制令ニ関スル申請、報告
    - 五、統制法規ノ運用遵守ニ関シ各部店トノ連絡及指導
    - 六、本店各部及営業各部店計画ノ業務運営改革案、新規事業案並ニ既設事業ノ整備統合及擴張案等ニ対スル協議参画其ノ他企画関係事務
    - 七、前各号ニ関聯シ関係官庁トノ連絡、交渉及之ニ対スル答申、進言
    - 八、訴訟其ノ他一切ノ法律事務
  - 三、株式課ヲ置キ左ノ事務ヲ取扱ハシム（以下省略）

（三井産物株式会社文書部著『文書部小史』2頁より（同社文書部刊）

ら「文書部」に発展的に改称されている。この初代文書部長（第三代文書課長）は、弁護士出身である。さらに、一九四三年（昭和一八年）には「総務課」と「法務課」が設置されている。わが国の企業において「法務課」という名称を初めて使用したのが同社とみられるし、弁護士出身の文書部長（法規部長）も他社には見られなかった事例とも推測できる。この当時の同社文書部の庶務課と法務課の方扱う事務は「事務分掌規程」



には右のように規定され、独立の法規部署としての体裁が整っている。<sup>(28)</sup>しかし、その当時の法規部は、サービス・スタッフ型であり、その役割は「後始末的」治療法務的なものがその中心をなしていたものとみられる。

以上は、旧三井物産での法規部署の実態である。一九四七年（昭和二年）に、旧三井物産はGHQの指令での解体を経て設立され今日の三井物産の母体となる第一物産株式会社時代の昭和二〇年代後半に至るまでは、独立した法規組織はなく、それぞれの部署で法律事務は処理されてきた。その後一九五四年（昭和二九年）に、第一物産に業務部文書課と独立した法規部署が再発足し、一九五五年に文書部として独立している。新生三井物産の文書部が業務を開始したのは、一九五九年（昭和三四四年）のことであった。<sup>(29)</sup>わが国の企業における会社法規部の形成発展過程にみる第一期法規部時代の後半である。スペシャリスト型法規部の形成はその後となる。外資系企業を含めて、わが国における企業の中で最も秀れた機能と完全なる会社法規部としての役割を果たしている日本アイ・ビー・エム株式会社（IBM Japan）<sup>(30)</sup>の法規部も、設立当初より今日の法規部が設置されていたのではない。アイ・ビー・エムの機械が初めてわが国に紹介されたのが一九二九年で、日本アイ・ビー・エムの前身の日本ワットソン統計会計機械株式会社が発足したのが一九三七年。以来、半世紀にわたり、国際企業の一員としての特性を生かしながら世界最先進技術や各種ノウハウを日本に導入する役割を果たしつつ、日本独自の技術と販売の開発を進めてわが国における最大のコンピュータ・メーカーの一つとして今日の地位を獲得した。その主なる背景の一つとして同社の完全なる会社法規部の存在を無視できないのである。しかし、同社が法規部を設置した一九七一年の時点での法規部の役割は、顧問法律事務所との窓口としての法務管理担当であった。裁判法務を中心とするサービス・スタッフ型の法規部であった。<sup>(31)</sup>

同社は、会社法規部が設置される前は、会社法務に対する認識は芽生えておらず、文書課、社長室など、独立の法規部署が設立されていない他の企業と同様に、さまざまな部門が法律事務に携わっていた。つまり、組織的には全く未整理な状態にあったが、同社の成長と事業規模と企業組織の拡大に伴い、法律事務が増加し、社内各部門から法規の専門部署の創設、迅速、効率的な法律相談サービスなどの要求する声が高まってきたことに対応して法規部を開設したのであるが前述したようにその役割はサービス・スタッフ型の法規部であった。同社がスペシャリスト型法規部に発展するのは一九七三年の社内弁護士を採用して新設され本格的な法規部からである。

以上のように、サービス・スタッフ型法規部は本来の完全なる会社法規部の三大役割である会社法務の裁判法務（治療法務）、予防法務と戦略法務のうち主として裁判法務の役割を果たす機能しか期待しにくいのである。このようなサービス・スタッフ型法規部の存在意義は、後始末的に会社法務を処理する法務部署を独立させたといういわば受動的、消極的な存在価値があるといえる。<sup>(32)(32)の2</sup>

このサービス・スタッフ型法規部が形成される以前つまり会社法規部の存在しない企業における法律事務は、裁判法学的に、法的危険が具体的に発生した時点で、当該法的危険が発生したそれぞれの部署の担当者（または担当責任者）が、その事後処理をしているのである。<sup>(33)</sup>いずれにしても、サービス・スタッフ型法規部では、企業の高度な企業戦略に関する意思決定は、法規部（法務担当者）が関知しないところで処理されてしまう危険があり、そのような企業では、社長の交代を余儀なくされるような大きな事件を引き起す危険性が存在するといえよう。<sup>(34)</sup>



### (3) スペシャリスト型法規部の役割

以上のように、サービス・スタッフ型法規部の役割は企業経営上に発生した具体的なリーガルリスク—法的紛争の後始末的なものであり、役割の中心が裁判法務に重点が置かれており経営判断が法律判断に優先するものである。<sup>(35)</sup>つまりこのような法規部は法律より経営を重視するという法規部署であり、予防法務とか経営法務の必要性の認識が欠如しているゆえんでもある。このようなサービス・スタッフ型法規部を主流とする時代区分を第一期法規部時代と称することができる。

ところが、企業をめぐる経済的・法律的・社会的変化により予防法務を主流とするスペシャリスト型法規部の必要性が要請されてくる。会社法規部の発展形成課程にみる第二期法規部時代の到来である。この第二期法規部時代は概ねアメリカにおいては一九三〇年～一九七三年まで、わが国においては一九七四年から一九八〇年頃までと区分することができる。<sup>(36)</sup>

ところで、日米企業におけるスペシャリスト型法規部には異同点をみることができる。共通点としては、企業経営における「予防法学」つまり予防法学としての「経営法学」の導入をあげることができる。しかし、同じ第二期法規部時代といえ日米の企業間に二つの点で異なるものがある。第一に、第二期法規部の到来した時期を異にしている。<sup>(37)</sup>アメリカにおいては、一九二九年の金融恐慌を契機とし一九三〇年頃にすでに第二期法規部時代が到来しているのに対し、わが国の企業では一九七三年の第一次石油ショックを契機としており、両者の間に約四五五年のずれが見られる。第二に、両者間に人的組織構成を異にしている。アメリカ企業の法規部は、社内弁護士を中心とするスペシャリ

スト型法規部であり、これに対してわが国企業の法規部は準法律家を中心とするものであって、この時点では社内弁護士を人的組織構成としている企業は見られなかった。

すでに述べてきたところであるが、<sup>(38)</sup>アメリカにおける会社法規部の形成発展過程にみられる第二期時代はこれを二分することができる。その前期が、一九三〇年から一九五〇年であり、後期は一九五〇年から第一次石油ショックがあった一九七三年と区分できる。この前期における会社法規部の体系的な文献は見られず当時のアメリカ経営史の中に、法規部に関する記述が見られるに過ぎない。<sup>(39)</sup>すなわち、アメリカの企業における会社法規部および社内弁護士の存在および学問的な研究対象となったのは一九五〇年以降とみられるところである。

この前期における会社法規部の実態と発表したのが当時ハーキュレス・パウダー社(Hercules Powder Company)の法規部の副部長(assistant director)であり、その後、同社の法規部長(general counsel)に昇進されているチャールス・S・マドック氏(Charles S. Maddock)が、一九五二年にハーヴァード大学の「ハーヴァード・ビジネス・レビュー」(30 Harvard Business Review)に発表した論文「The Corporation Law Department」<sup>(40)</sup>である。同論文は、一九四八年に council of Layman and Lawyers が実施した「Survey of the Legal Profession in the United State of America」(アメリカ合衆国法律家実態調査)の調査報告書に基いて報筆されたものであり、アメリカ企業における会社法規部の実態とあわせて社内弁護士の実状を明らかにしたアメリカで最初のかつ最も権威のある文献である。また、後期における会社法規部の実態を明確にした論文としてディヴィット・S・ルード教授が発表した「近代株式会社における会社法規部の利用拡大のための提言」(A Suggestion for Increased

use of Corporate Law Department in Modern Corporation) がある。<sup>(41)</sup>

アメリカ企業におけるスペシャリスト型法規部の必要性すなわち企業経営における経営判断と法律判断を統一化、つまり経営と法律の同時判断における「経営」と「法律」の一体化を要請する第二期法規部時代が形成される背景としては、一九二九年一〇月二四日の「ウォール街の大暴落」に象徴される「暗黒の木曜日」で始まったアメリカの金融大恐慌(great depression)をあげることができる。<sup>(42)</sup>この点に関してマドック氏は前掲の論文でつぎのように論述している。<sup>(43)</sup>

すなわち、「過去二〇年間(筆者注一九三〇年―一九五〇年の間)企業活動のすべての面に関連して、弁護士の診断(counsel of attorneys)の必要性を認める私企業(industrial corporations)はその数を増してきている。その必要性の根拠は、基本的にはその時期に政府(とりわけ連邦政府)と産業との間に関係に起きた大きな変化にまでさかのぼることができる。ほんの二―三年前までは、政府の規制から自由であった問題を取り扱っている多くの法律に私企業が関心をもつことは、今や必要なことなのである……」<sup>(44)</sup>

このような企業をめぐる法律環境の急激な変化に企業が対応するために、マドック氏は「企業が法律やそれをもととして実施される規制を十分に認識することは、必要不可欠になってきている。すべての私企業が、これらの法律や規制と衝突を感じるようになったため、多くの会社は、内密の活動において、弁護士によって適切に配慮された法的な助言を要求するようになった。そして、比較的小さな会社でさえも会社運営のすべての面において会社に影響を及ぼす法的問題の迷路を通して、会社をうまく導いていくために必要な日々のコンサルテーションを獲得する方法とし

て、法規部を利用する傾向が強まっている」と迷っている。<sup>(45)</sup>

つまり、アメリカの企業は、一九二九年の金融大恐慌を契機とするニューディール政策による国家統制という企業環境(business environment)の変貌と法的環境(legal environment)の急激な変化に対応するために会社法規部署の強化が目下の急務となってきたのである。このような背景でアメリカの企業における会社法規部の第二期法規部時代の幕明けとなるのである。その本質は第一期法規部時代とは異にしているといえる。<sup>(46)</sup>第一期法規部時代は、経営を重視し経営判断が法律判断に優先するというサービス・スタッフ型の法規部であり、それは裁判法務(治療法務)を中心とする企業法務であったのに対し、第二期法規部時代は、経営と法律を同時に判断し、経営判断と法律判断を一致させることを中心とするスペシャリスト型法規部を必要とするものであり、それは予防法務を中心とする企業法務を推進させるものである。マドック氏が前掲の論文で説いているように、多くの法律や規制と衝突しないように弁護士によって適切に配慮された法的な指導を要求する「ものであり、それは企業経営をめぐるあらゆる法的危険を回避するために弁護士(house counsel)を人的構成要素とするスペシャリスト型法規部の設置の必要性が高まってきたのである。マドック氏は、このような会社法規部の有利性＝長所(advantages)については、事実の認識(knowledge of facts)・予防法(preventive law)などをあげるほか、不利益性＝短所(disadvantages)があると説く。詳しくはすでに別稿で述べてきたところなので割愛する。<sup>(47)</sup>

ところで、会社法規部の形態がサービス・スタッフ型かスペシャリスト型か、その区別の主たる基準はその法規部の取り扱い問題の種類と性質をあげることができる。マドック氏の論文によると、第二期法規部時代の前半の法規部



の一般的に取り扱う問題（所管事項）の種類（kind of problems handled）としてつぎの事項をあげている。<sup>(48)</sup>その内容と法的紛争の跡始末ではなく予防法務に重点がおかれていることがわかる。

- 1 経営計画と政策（planning and policy）についての助言。全社的なプランニングについての法的側面からの助言。
- 2 財務（finance）についての助言。担保、給与、払込請求、貸付・借入、税務等についての助言。
- 3 社内事務管理（administrative assistance）についての助言、株式管理他についての助言。
- 4 生産管理（production）についての助言、特許商標、取引機密、資材管理についての助言。
- 5 販売管理（sales）についての助言。契約、下調、製品責任、代理店管理、輸出等の助言。
- 6 人事・労務管理（relations with employees）についての助言。人事管理、労務管理等の助言。
- 7 対政府関係（relations with government）についての助言。法律・条例の解釈、政府契約等に助言。
- 8 クレームおよび訴訟管理（claims and litigation）についての助言。クレームの調査、訴訟についての助言。
- 9 不動産管理（real estate）についての助言。
- 10 運輸関係（traffic）についての助言。公共利用機関との関係、輸出・入に関する法律問題、海事法等についての助言。
- 11 行政的な仕事（administrative work）

マドック氏の論文に若干のコメントを加えるならば、氏は、同論文で強調している第一は、スペシャリスト型会社法規部についての有利性である。すなわち、会社法規部を人的構成とする社内弁護士の本社との緊密性を通じてよく事実を認識し、社外弁護士と異なり「一人の依頼者」であり、意思決定者（decision maker）である。企業のトップマネジメントの企業経営における意思決定から主観主義を排除し、許されたる法的枠組（general framework of law）の中で「意思決定における客観主義」を維持することである。第二に強調している点は、優秀な法規部員の確保（誘引）である。

会社法規部が本来的な役割（機能）を完全に発揮できるには二つの条件が必要であるといえよう。第一の条件は、企業経営者（トップマネジメント）の経営組織における会社法規部に対する見識と哲学が要求される点である。<sup>(49)</sup>すなわち、トップマネジメントに会社法規部に対する正しい認識が必要不可欠の条件といえよう。いま一つの条件は、優秀な法規部員の確保である。会社法規部の価値は、法規部を形成している個々の法規部員の専門能力の反映であるからである。

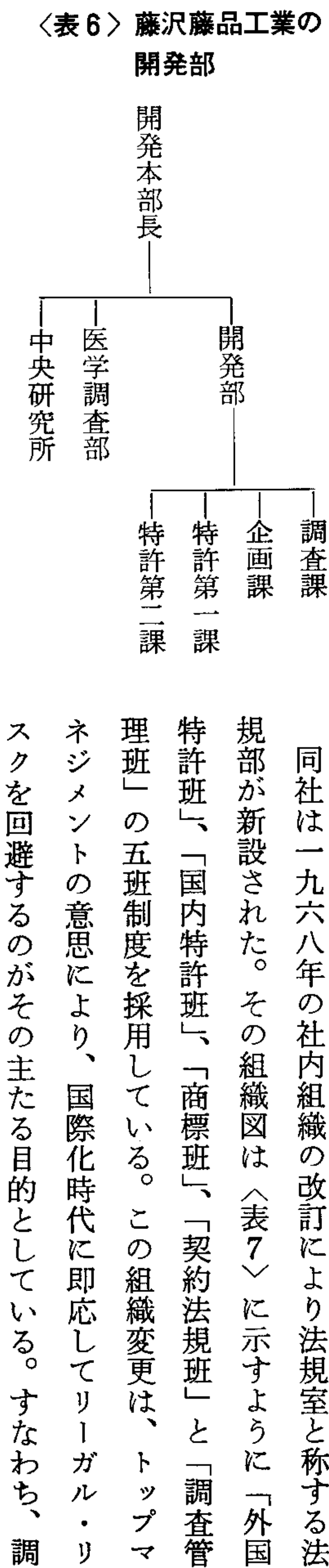
つぎに、アメリカの企業における会社法規部の形成発展過程の第二期法規部時代の後半に発表された会社法規部に関する典型的な論文に、執筆当時、シカゴのノースウェスタン大学ロースクール（Northwestern University School of Law）の教授であったデイヴィッド・S・ルーダー教授（Prof. David S. Ruder）が「ザ・ビジネスロイヤー」（The Business Lawyer）に発表された「近代株式会社における会社法規部の利用拡大のための提言」（A Suggestion for Increased Use of Corporate Law Department in Modern Corporations）がある。<sup>(50)</sup>

同論文は、前述したマドック氏の論文「会社法規部」がいわばアメリカにおける会社法規部に関する古典的な論文であるのに対し、ルーダー教授の本論文<sup>(51)</sup>は、マドック氏より提供された調査資料にさらに最新のデータを加えたものに基いて発表されたものであり、両論文が発表された時間的間隔に十数年あり、第二期法規部時代の後半から第三期法規部へ移る時代的背景がみられる。

同教授は、同論文でとくに強調されている第一点は、会社法規部の有利性である。教授は会社法規部の最大の有利性(greatest advantages)としてつぎの三点をあげている。<sup>(52)</sup>第一が、社内弁護士が彼が雇われている会社の経営戦略、人事等について熟知していること。第二に、トップマネジメントが、社内弁護士の法的サービスと法的助言(legal service and legal advice)を利用しやすいこと。第三に、会社との接触により社内弁護士がタイムリな助言を会社に提供できることだと述べている。すなわち、右の第二の有利性は、会社法規部員(社内弁護士)そして企業経営に協調させることである。シカゴ大学のルエリン元教授が法律家の仕事は「本質的には経営を企画し組織すること」<sup>(53)</sup>であると述べているように、会社法規部の戦略的機能の役割を更すものであり、ここに経営判断と法律判断を同時判断するスペシャリスト型法規部から経営判断より法律判断を優先するゼネラル・スタッフ型<sup>(54)</sup>への移行への萌芽が見られるのである。

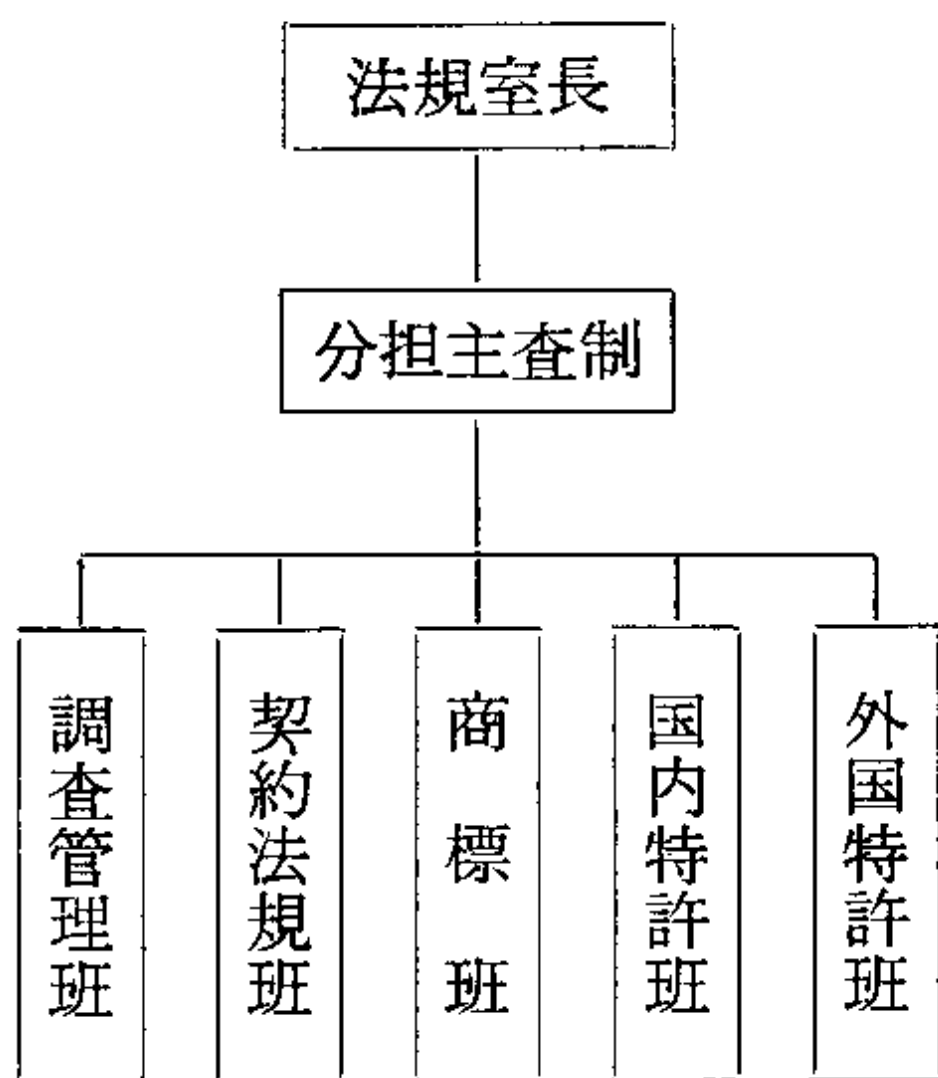
一方、わが国の企業における会社法規部形成のスペシャリスト型法規部を主流とする第二期法規部時代は第一次石油ショックの翌年の一九七四年から一九八〇年頃を区分することができる。その時点ではアメリカの企業においては本格的な訴訟社会を迎え第三期法規部時代に進んでいる。

わが国の企業における会社法規部の形成発展過程そのものについては、すでに別稿で述べてきたところであるがサービス・スタッフ型法規部を主流とする第一期法規部時代と第二期法規部時代とは、その果たす役割を異にしている。スペシャリスト型法規部を主流とする第二期法規部時代の会社法規部の主たる役割は予防法務を中心とするものである。<sup>(56)</sup>そのことは、法規部の組織と所轄事項に端的に現われているケースが多い。<sup>(57)</sup>わが国における医薬業界で古い歴史のある法規部を設置している「藤沢薬品工業」<sup>(58)</sup>(本社大阪市)にその例をみると、一九六四年(昭和三九年)の社内組織の改訂で開発部が設置された。同部は「表6」に示すように「調査課」、「企画課」、「特許第一課」、「特許第二課」の四課制を採用している。その内容は法規部はサービス・スタッフ型の法規部(または、法規部前史のようなもの)であった。経営判断が法律判断に優先する傾向にあり法務部の所轄事項は特許関係の法務を主体とする裁判法務(治療法務)を中心としたものであった。<sup>(59)</sup>わが国の企業における会社法規部形成の発展過程にみられる典型的な第一期法規部時代といえよう。





〈表7〉 藤沢薬品工業の法規室  
組織図



査管理班あるいは契約法規班という名称が示すようにトップマネージメントの経営政策に関連する企業法務の複雑化・高度化・専門化に対応し、法的側面から経営特策への参画ならびにこれに係わる契約の締結、法令の解釈適用および権利保全訴訟の計画および実施を法規室の主たる所轄事項としていた。

に組織変更を加え、班制より担当制に改訂しながらゼネラル・スタッフ型の法規部へと脱皮するのである。

このような会社法規部の形成発展過程は、他の多くの企業にみられる。<sup>(60)</sup> この予防法務を主流とするスペシャリスト型会社法規部は、文字通り経営判断と法律判断の同時判断すなわち経営と法律の一体化が完全に行なわなければ、リールガルリスクが具体的に発展する危険があり、<sup>(61)</sup> 高度な企業戦略に関する意思決定がおそらく法務部（法務担当者）が関知しないところでなされてしまう<sup>(62)</sup> 危険性が存在するのである。

#### (4) ゼネラル・スタッフ型法規部の役割

以上のように、スペシャリスト型法規部の役割は、企業経営上に発生した具体的なリールガルリスク—法的紛争の後

始末を主流とするサービス型法規部より前進し法的危険の具体的な発生と未然に回避する予防法務に重点を置く点にあった。それは、企業経営上の重要な意思決定において経営判断と法律判断が一体化して行うものであり、経営と法律を一体化する役割を果すものである。<sup>(61)</sup> このようなスペシャリスト型法規部を主流とする時代区分を会社法規部の形成発展過程における第二期法規部時代と称することができる。この第二期法規部の役割は法務の“予防”であったといえる。

この点、マドック氏は前掲の論文の結論としてつぎのように述べている。すなわち、「法規部員は、新しい工場をデザインしたりしない。また、工場で働く作業員のリーダーでもない。また、新規事業を拡張するものではない。しかし、これらに関して法的側面からの適切な助言が与えられなかったならば、全く得るところがなかったかも知れない。あるいは損失をこうむることだってある……」<sup>(61)(2)</sup>と。

ところが、企業をめぐる経済的・法律的・社会的変化により、法律を経営の一環として取り込み、経営判断より法律判断を優先させる戦略法務を法規部の役割とするゼネラル・スタッフ型法規部の必要性が要請されてきた。会社法規部の形成発展過程における第三期法規部時代の到来である。<sup>(62)</sup> アメリカの企業においては第三期法規部は一九七三年の第一次石油ショックの翌年頃から到来しわが国の企業においては一九八〇年の当初からその萌芽が見られる。<sup>(63)</sup>

アメリカの企業にみるゼネラル・スタッフ型法規部を主流とする第三法規部の実態を明確にした論文としては、ルードー教授の比較的最近の論文「今日の社会における会社法規部」(The Corporate Law Department in Today's

Corporation)がある。<sup>(64)</sup> 本論文は、アメリカにおける会社法規部に関する公開討論会の記録 (Proceedings of Corporate law Department Forum) を特集した「ザ・ビジネスロイアー」の一九七八年二月 (第三四号) 臨時増刊号に掲載された巻頭論文である。<sup>(65)</sup> 本論文についての詳細は別稿に譲るが、<sup>(66)</sup> ルーダ教授は、本論文で法務の予言的性質を法規部の変動および法律家の役割の拡大等について述べられている。教授は、法律家の本質的な資質として「予言すること」「つまり「法務の予言」である」と述べられている点に注目したい。企業経営上の意思決定は、すべての結果についての予言を必然的に含まれているからであるとされている。会社弁護士つまり社内弁護士の役割は予言的性質がある、というのであるが、これは会社法規部の役割は予防でなく予言である、といえよう。それは換言すれば会社法規部は、経営を企画し、組織して経営を創造するものであるといえよう。

ルーダ教授の第一論文は、前述のように、スペシャリスト型法規部を主流とする第二期法規部時代のものである。その論文でも述べられているようにその社内弁護士の業務 (役割) はカウンセセルつまり、「予防」法務であったと強調されているが、第二論文では、その業務 (役割) は、未来を「予言」することつまり「戦略」法務であることを示すものであり、ゼネラルスタッフ型会社法規部の形成が必要となってきたものである。ルーダ教授は「法務」の予言的性質は「訴訟の結果を予測したり、あるいは、法律的意见を考えたりするとき最も明瞭に現われる」と述べられている。企業をとりまく環境の変化が企業法務を「予防から予言、予防から戦略」へと変化してきたことを如実に物語っているのである。このルーダ教授の法務の予言は、アレン・D・チョーカー氏が「社内弁護士の役割」の中で、「社内弁護士が演ずべき六つの役割」の一つとしてあげられている「予言者」<sup>(68)</sup> という主張に相い通じる

ものであり、また、シカゴ大学のルエリ元教授が法律家の仕事は「本質的には経営を企画し組織すること」であると述べているとも共通する会社法律家したがって会社法規部の役割であるといえよう。<sup>(69)</sup>

ところで、アメリカの企業で、ゼネラル・スタッフ型法規部としての内容を具備しているとみられる企業の一つとしてバンク・オブ・ボストン (Bank of Boston Corporation, The first national Bank of Boston) をあげることができる。<sup>(70)</sup> 同銀行の法規部は一九五六年に設置されている。当社は二名の社内弁護士でスタートしている。一九七五年頃から社内弁護士が増え、さらに一九八〇年から急増し、その数は、一九八五年一〇月現在で一九七五年当時の約二倍の四〇名を擁するに至っている。その他パラ・リーガル (para legal) その他を含めて合計八二名から構成されている。その組織はへ表4へに示すところである。この社内弁護士四〇名という数字は、大企業としては多い数字ではない。<sup>(71)</sup> それは同銀行は、それと同数のローファーム (law firm) の社外弁護士を利用しているからである。<sup>(72)</sup> アメリカの金融機関の歴史をみると、一八八〇年にファースト・シカゴ銀行が、一九一七年にはバンクアメリカが早くも法規部を設置し、一九六〇年代つまりアメリカの企業における第二期法規部時代の後半から法規部の設置が顕著になった傾向がある、とみられている。<sup>(73)</sup> バンク・オブ・ボストンもこのような傾向の中で組織が充実してきたとみられる。同銀行が法規部署を充実してきた背景としてつぎの三点があげられている。<sup>(74)</sup> 第一に、全社的な法律問題の助言を一元的・集中化するためである。第二は、法律問題を全社的に監督するためであり、第三は、経費を節約するためであるという。右の第二と第三は、法規部活動の裁判法務 (紛争処理法務)、予防法務と戦略法務つまりゼネラル・スタッフ型法規部としての役割を果すものであり、第三は、法規部の経済性の問題である。これは「コストとし



ての「予防法務」のための弁護士費用がアメリカにおける「大きな政府 (great government)」による政府の規制に加えて権利意識の高揚、訴訟の急増、悪性インフレなどによる社外弁護士へ支払う経費を削減するために法規部の設置または法規部の充実を図るために社内弁護士を雇う企業が増え出したのである。<sup>(75)</sup>

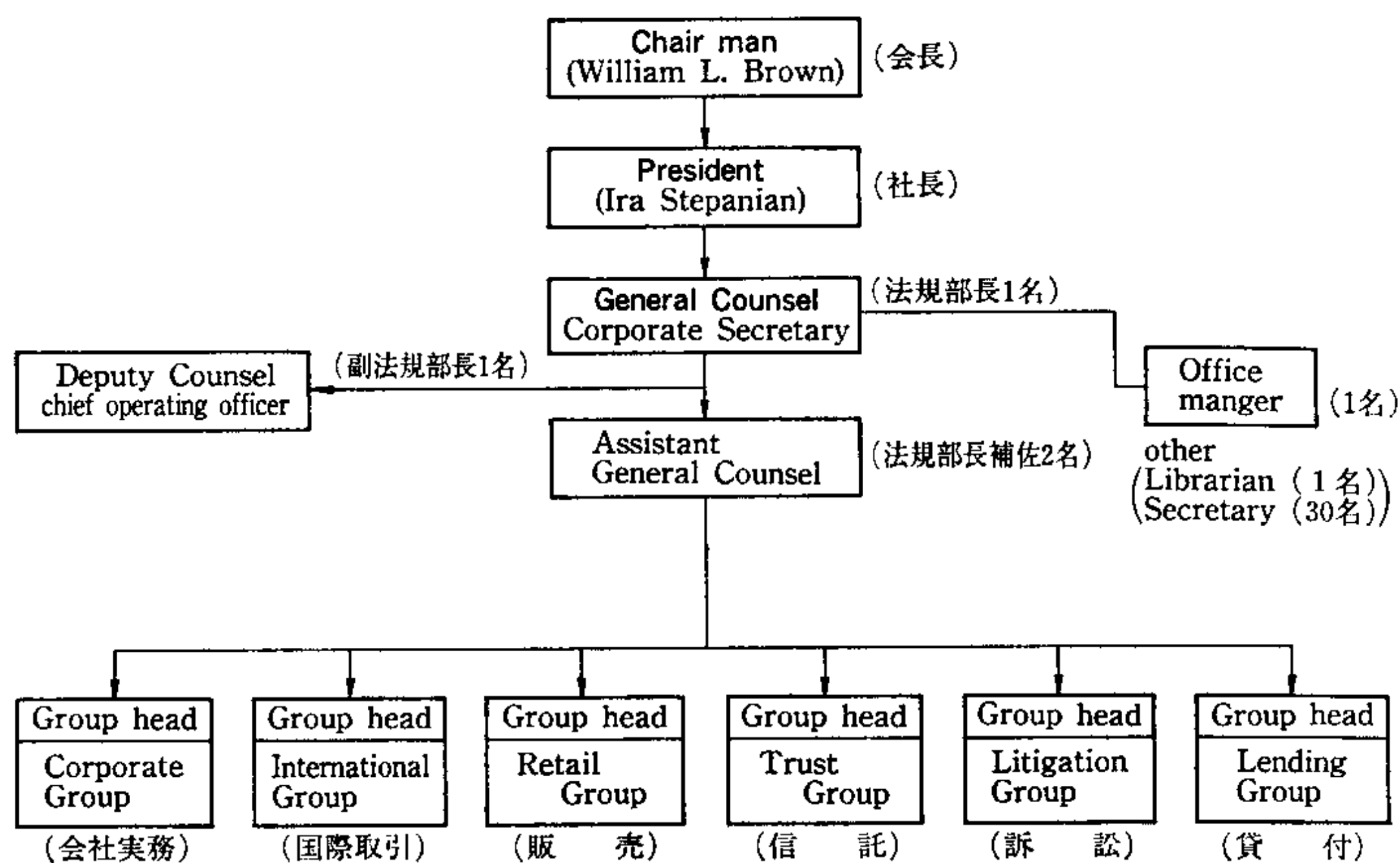
ところで、このような経営判断より法律判断が優先するはずのゼネラル・スタッフ型法規部であっても、その法規部が正しく機能しなければ本来の役割が果せないケースもある。「それは、高度な企業戦略に関する意思決定がおそらく法規部（法務担当者）が関知しないところではなされたのではないか」という問題とは別に、法規部（法務担当者）の助言を得ずしてなされたミドルマネジメントの主観的な意思決定により法的危険が発生するケースである。<sup>(76)</sup> その範囲でゼネラル・スタッフ型法規部があるが、しかし、いまだ完全なる会社法規部ではない、といえよう。<sup>(77)</sup>

この点、ゼネラル・スタッフ型法規部でありかつ完全なる会社法規部の機能を具備する法規部の一つとみられるアメリカのアイ・ビーエムの法規部をあげることができる。<sup>(78)</sup> アイ・ビーエムの法規部門は、日本アイ・ビー・エムの高石義一氏が述べられているように、組織的には最高業務執行機関であるコーポレート・オフィス (corporate office) の下にありコーポレート・スタッフ (corporate staff) の一つとなっている。同法規部の主要な役割はつぎの通りである。<sup>(80)</sup>

コーポレート・オフィスおよび他のトップ・マネジメントに対する基本的な経営方針についての法的助言を行なうこと。

マネジメント・コミッティ（経営委員会）の審議事項を法的観点からチェック・アンド・レビューすること。

〈表4〉バンク・オブ・ボストンの法規部組織図



(1985年10月現在)

アメリカIBMの各グループ、部門、子会社の法規部ないし法務担当者に対する指導・助言を行うこと。

各国IBMの法務部に対する指導・助言を行なうこと。

同法規部が完全なる会社法規部としての役割を果たしているゆえんを、高石氏はこの点「対症機能ではなく予防機能を果たすことが第一である」とされているからである。<sup>(81)</sup>

ここでいう「予防機能」は予防法務のほかに戦略法務を含むものであると推測できる。具体的には、「法務担当者は、経営計画や政策決定をはじめ製品開発計画、営業計画の策定に初期の段階から参画するし、各担当との関係では法律的观点からの指導、助言のみならず、一定の重要な事項については実行の承認ないしは同意なしには実行できないようになっている」という完全なる会社法規部の役割を果たしているのである。<sup>(82)</sup>

一方、わが国の企業における会社法規部形成のゼネラル・スタッフ型法規部を主流とする第三期法規部時代は一九

八〇年代の初頭から始まる。<sup>(83)</sup>すなわち、一九七三年の石油ショックによる厳しい経済的、法律的环境の変化を経て、さらに一九八〇年代に入り本格的な国際化時代を迎え、日米および日欧間の貿易摩擦や技術摩擦が法的紛争と法律違反という形でリーガルリスクが急激に顕在化してきた。懲罰賠償を求める製造的責任(P・L)、日米半導体摩擦をめぐるダンピング事件、特許権侵害事件、コム(対共産圏輸出統制委員会)規制問題をめぐる外国替為管理法、米国輸出管理法問題やソフトウェア侵害をめぐる知的所有権(I・P)侵害事件とは、そのいわば氷山の一角といっても過言ではない。

また、国内でも企業をめぐる経済的、法律的环境の急変で潜在化していた法的危険がいわゆる“内なる国際化”現象と相まって大きく顕在化し、さらに加えて企業活動の拡大化とボーダレス(borderless)時代の到来によりリーガルリスクのグローバル化、リーガル・コンフリクト(legal conflict)の多発し、かつ高度化するに至って、企業法務に“これまでの前例が役に立たない”という状況が形成され、法務の“予言”が要請されてきたのである。

このような企業環境の変化に対応するために、わが国の企業における会社法規部は、ゼネラルスタッフ型を主流とする第三期会社法規部時代が形成されるに至っている。わが国の企業の法規部の役割が、サービス・スタッフ型からスペシャリスト型、さらにゼネラル・スタッフ型へと変遷してきたのであるが、このような会社法規部の役割の変貌は、堀龍児氏の「商社法務の二〇年と現在の課題」が端的に物語っている。<sup>(84)</sup>

同論説によると、そこには総合商社N社の法規部の役割の変遷をみることができる。すなわち、同社の昭和四十年代は、わが国の企業における会社法規部署の第一期法規部時代であり、商社における法規部の歴史も浅く、サービス

・スタッフ型法規部として債権保全・回収など裁判法務が中心であった。五十年代に入り、海外法務の業務がふえ、予防法務を中心とするスペシャリスト型へと発展する。第二期法規部時代の幕明けである。六〇年代に入り企業法務の幅は量的拡大し質的な意識の変革が見られてくる。予防法務から戦略法務への質的变化である。このような同社の法規部署の変遷は、同社の組織名にも如実に現われている<sup>(85)</sup>ほか、組織変更にもない所轄事項も質的变化を併う。

前述の藤沢薬品工業にもそのような傾向がみられる。一九八四年の組織変更でゼネラル・スタッフ型へと発展してきたとみられる時点での同社の法規部(法規室)<sup>(86)</sup>は、法的側面から経営政策への参画、経営政策に基づく契約の立案、交渉、締結、管理等の役割が所轄事項にみられる。すなわち、同社法規部の所轄事項は、人事、総務事項を除く法務分野について法的側面からの経済政策への参画を基本任務とし、以下の業務を担当している。

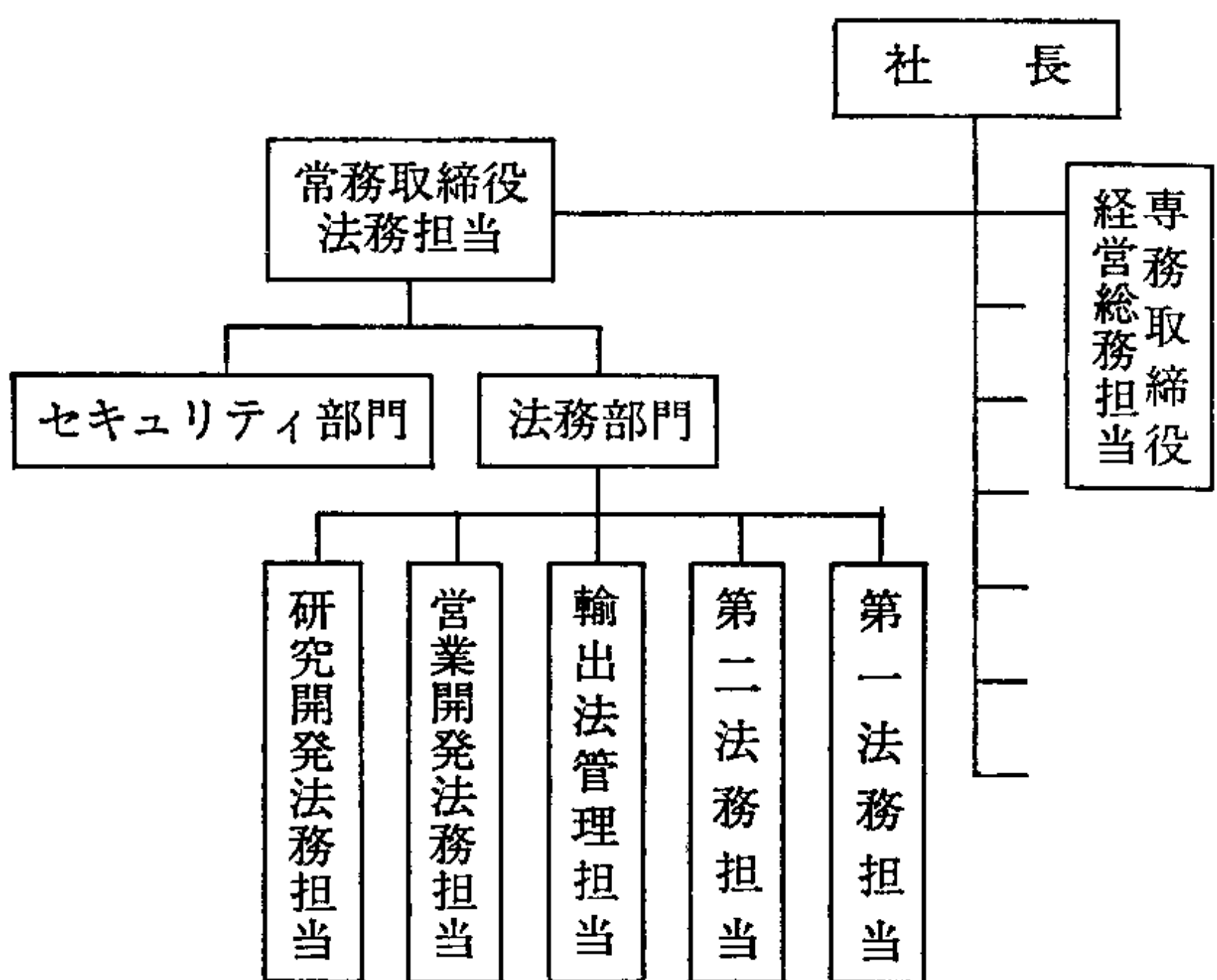
- (1) 国内外契約について、適宜かつ適切な契約の締結による長期にわたる権益の確保およびリスクの回避
- (2) 右記(1)の行動を通じての、および一般的法規事項についての検討、助言による各部門に対する法務的サービス並びにトップ・マネージメントのサポート。

以上のゼネラル・スタッフ型法規部の例は、わが国の大企業における法規部に多く見られるケースである。それゆえに、わが国の企業法規部に“成熟期を迎えた”といわれるゆえんでもあるとみられる。<sup>(88)</sup>しかし、それでもトップマネージメントの交代を余儀なくされるビック・リスクが発生する危険がある。高度な企業戦略に関する意思決定が法規部が関知しないところでなされる危険があるからである。そのような法規部は不完全な法規部といえよう。ゼネラル・スタッフ型法規部と完全なる法規部とは同質のものではない。



- (1) ここでいう「法規部」については、まだ確固たる定義はない。私見によると、会社法規部とは、特定企業に必要とされるあらゆる法律事務 (legal works : 会社法務) を一元的、統一的、集中的 (concentrated)、予防法務的 (preventive law) かつ戦略法務的 (legal strategic) に処理するための法律専門家 (legal specialists) の補助またはサービス部署 (auxiliary or service division) である」と解している (大矢息生『会社法規部』五〇頁以下、学陽書房 (一九七八年))。同「会社法規部と戦略的機能(1)」比較法制研究一一号四頁以下。この定義化はいわゆる近代企業 (modern corporation) における会社法規部署にみる戦略的会社法規部によるものである。
- (2) 高石義一「会社法規部設置の条件」季刊経営と法律六四号一二頁 (一九八八年)。なお、高石氏は日本アイ・ビー・エム (株) 常務取締役 (法務担当) で弁護士である。家近正直「企業と経営戦略法務」経営と法律二八号 (一九七七年)
- (3) 大矢「完全なる会社法規部」五頁以下。同「会社法規部と戦略的機能(1)」六頁以下。
- (4) これは、コロンビア大学元教授のニューマン (William H. Newman) 博士が説く経営管理 (Business administration) が企業組織の拡大に伴う組織の部門化によるものである (William H. Newman; *Administrative Action-Techniques of Organization and Management* (1951) )。
- (5) 前掲注(3)参照。
- (6) 大矢「会社法規部と戦略的機能(1)」一〇頁。
- (7) 大矢・小林『会社法務部の研究』五〇頁以下。大矢「会社法規部と戦略的機能(1)」七頁以下。
- (8) 日本アイ・ビー・エム (株) では、〈表2〉のように同社の法規部を基本的には集中型の部門構成をとりながら近時分散化構想を併用している。

〈表2〉 日本 IBM の法務部組織図



(大矢・小林『会社法務部の研究』156頁より)

- (9) この、組織についてその後変動がみられる。
- (10) 小島武司「会社法務の理想と現実」『会社法務部』別冊NBL第八号九頁以下所収商事法務研究会 (一九八二年)。小島教授は同論文の中で「日本型法務部は、わが国の社会構造、裁判制度、弁護士業務、法学教育その他もろもろの要因を踏まえて、いわば法務環境との適合関係において形成されなければならない」と論述されている (同二七頁) なお、同「成熟期を会社法規部の役割(大矢)」

＜表3＞ 六大商社法務部門の比較

	伊 藤 忠 商 事	住 友 商 事	日 商 岩 井
本店東京組織図	事業・法務・審査グループ担当役員(副社長) ↓ 法務部(部長) ↓ 総括チーム 国内法務チーム 国際法務チーム 名古屋支社審査法務課	担当役員(専務) ↓ 総務本部長(常務) ↓ 文書法務部(文書法務部長) ↓ 文書チーム 法務第一チーム 法務第二チーム 法務第三チーム 大阪チーム	担当役員(専務) ↓ 管理本部長(取締役) ↓ 法務部(法務部長) ↓ 法務課 文書課
内外店法務組織及び法務担当者数	・大阪法務審査部(担当役員の管下で法務部と併列) ⑧ ・名古屋支社審査法務課(法務部の管下)① ・米国伊藤忠ニューヨーク法務チーム ② ・欧州伊藤忠 ロンドン ② ・国内出向者 ⑤ ・海外出向者 ①	・大阪チーム(文書法務部管下) ④ ・米国住商ニューヨーク法務課 ③ ・欧州総支配人付 ロンドン ② ・中近東支配人付 パーレーン ①	・大阪管理部法務管理課 ⑤ ・名古屋支社審査室① ・米国日商岩井ニューヨーク法務審査課② ・米国日商岩井ロス法務審査課 ① ・欧州支配人付 ロンドン ① ・日商岩井豪州 会社社長付 ①
員(員を含む海外研修数)	一般 37名 (東京17、国内14、海外5、研修員1) 事務 12名 計 49名	一般 35名(内、女子1) (本店24、国内4、海外6、研修員1) 事務 10名 計 45名	一般 24名 (本店12、国内6、海外5、研修員1) 事務 6名 計 30名
海外研修員派遣状況	・欧米中心の大学研修(過去6名)	ロンドン・ハーバード・コロンビア・ニューヨーク・メキシコ各大学(過去6名)	・欧米中心の大学研修(過去8名) ・米国セミナー参加(過去9名)
	現在1名コーネル大学で研修中	現在、ニューヨークの大学に1名留学中	現在1名ケンブリッジ大学で研修中
分掌から見える業務	法務/債権・担保管理型	文書/法務型	法務/文書型

「文書」とは株主総会・取締役会・株式・社印・社内規定・重要文書管理など  
「一般」とは各社における資格呼称に拘らず、一般法務業務を担当している者  
「事務」とは各社における資格呼称に拘らず、補助業務を担当している者をい

(1988年2月現在)

丸 紅	三 菱 商 事	三 井 物 産
管理・関連事業部門(担当役員副社長) ↓ 文書法務部(文書法務部長) ↓ 文書室 国内法務室 国際法務室 大阪法務室	担当役員(常務) ↓ 法務部(法務部長) ↓ 法務第一チーム 法務第二チーム 法務第三チーム 商標チーム	担当役員(専務) ↓ 文書部(文書部長) ↓ 企画法務室 国内法務室 海外法務第一室 海外法務第二室 税制商標室
・大阪法務室(文書法務部の管下) ③ ・丸紅米国 ニューヨーク ① ・丸紅英国 ロンドン ①	・国内店 なし ・米国三菱ニューヨーク法務審査課 ③ ・米国三菱ロスアンゼルス法務審査課 ① ・欧州三菱ロンドン ①	・関西支社業務部文書グループ ③ ・中部支社総務部業務グループ ① ・米物ニューヨーク文書課 ⑤ (内、サンフランシスコ 駐在 ①) ・ロンドン支店文書課 ③ ・豪州シドニー業務部 ① ・中東三井物産(在バーレーン) ① ・香港三井物産 ①
一般 29名(内、女子1) (東京22、国内3、海外2、研修員1) 事務 5名 計 34名	一般 29名(内、女子1) (本店24、海外5) 事務 6名 計 35名	一般 52名 (本店37、国内4、海外11) 事務 8名 計 60名
・欧米中心の大学研修(過去5名)	・ハーバード大学(過去1名) ・米国 Law Firm での実務研修(過去5名)	ケンブリッジ・ハーバード・ミシガン・パリ第二・プエノスアイレス 各大学(過去12名)
現在1名ワシントン大学で研修中		
文書/法務型	法 務 型	文書/法務型

の業務をいう。  
をいう。  
う。

※上掲の＜表3＞の比較表は、わが国のビックビジネスの法規部取材過程で資料として提供を受けたものであり、六大商社法規部担当よりまとめられたものである。



迎えた企業法務部の課題と展望」『会社法務部』別冊NBL第一六号六頁以下参照。

- (11) 日本IBM(株)の法規部がアメリカ型会社法規部の顕著なケースであるが、同社はアイ・ビー・エム(International Business Machines Corp)の一〇〇パーセント出資の外資企業である性格上、格別としても、わが国のいわゆる大企業の中に折衷的法規部の形成の萌芽がみられるところである。

- (12) 染野啓子「経営法学の方法」〈経営法学講座(1)〉法学セミナー四月号一一七頁以下日本評論社(一九六五年)。

- (13) 高石義一「危機に堪えうる法務を」ジュリスト八五七号四五頁有斐閣(一九八六年)。

- (14) 染野啓子「法的要素と経営組織(2)」〈経営法学講座10〉法学セミナー一一八号八一頁。

- (15) 会社法規部の機能・役割を中心に会社法規部の形成発展過程を分類するとつぎの〈表4〉のようになる。

〈表4〉 日米企業における会社法規部形成  
発展過程

	アメリカの企業	日本の企業
第一期法規部時代	1850頃～1929年 1929年米国金融 恐慌	1940年～1973年 1960年所得倍増計 画発表 1967年東京ヒルト ンホテル事件
第二期法規部時代	1930年～1973年 1973年第一次石 油ショック (oil crisis)	1974年～1980年 1973年第一次石油 ショック
第三期法規部時代	1974年～現在に 至る 本格的な訴訟社 会	1981年～現在に至 る ココム違反事件 本格的な貿易摩擦 ・技術摩擦

- (16) 前掲注(15)参照。日米企業における会社法規部の形成発展過程については大矢「会社法規部と戦略的機能」八頁以下。

- (17) Mansel G, Blackford and Austin, Kerr, *Business Enterprise in American History* (1986). ブラックフォード／カー・川辺信雄監訳『アメリカ経営史』一四六頁ミネルヴァ書房(一九八八年)。

- (18) Alfred D. Chandler, Jr: *The Visible Hand- The Managerial Revolution in American Business*, p. 81 (1977).

- (19) 大矢息生『リーガルリスク管理と経営法学』五七頁以下。

- (20) ブラックフォード／カー・川辺信雄監修『アメリカ経営史』一二二頁以下。

- (21) 前掲注(15)参照。

- (21の2) 会社法規部に関する実態調査の中で最も権威のある調査として商事法務研究会が行っているものがある。最初に行ったのは同会が創立一〇周年の記念事業として一九六五年(昭和四〇年)であり、その後五年ごとに実施している。

- ① 「企業内法律業務に関する実態調査」商事法務研究三六〇号(一九六五年一〇月)

- ② 「第二次企業内法律業務に関する実態調査」商事法務五三七号(一九七〇年一〇月)

- ③ 「会社法務部―その任務と展望」別冊NBL二号所収(一九七六年)

- ④ 「法務部の現状と課題―第四次実態調査の分析報告」別冊NBL八号所収(一九八二年)

- ⑤ 「会社法務部―第五次実態調査報告」別冊NBL16号(一九八六年)

- (22) 前掲の『会社法務部―第五次実態調査』一五五頁。同調査は、全国証券取引所上場会社一、七五八社、有力非上場会社一〇八社合計一、八六六社に対しアンケート用紙の郵送配布・郵送回収の方法により調査を実施されたものである。このアンケート調査の有効回収数(社)は、

上場会社 四三三社(回収率二四・六%)

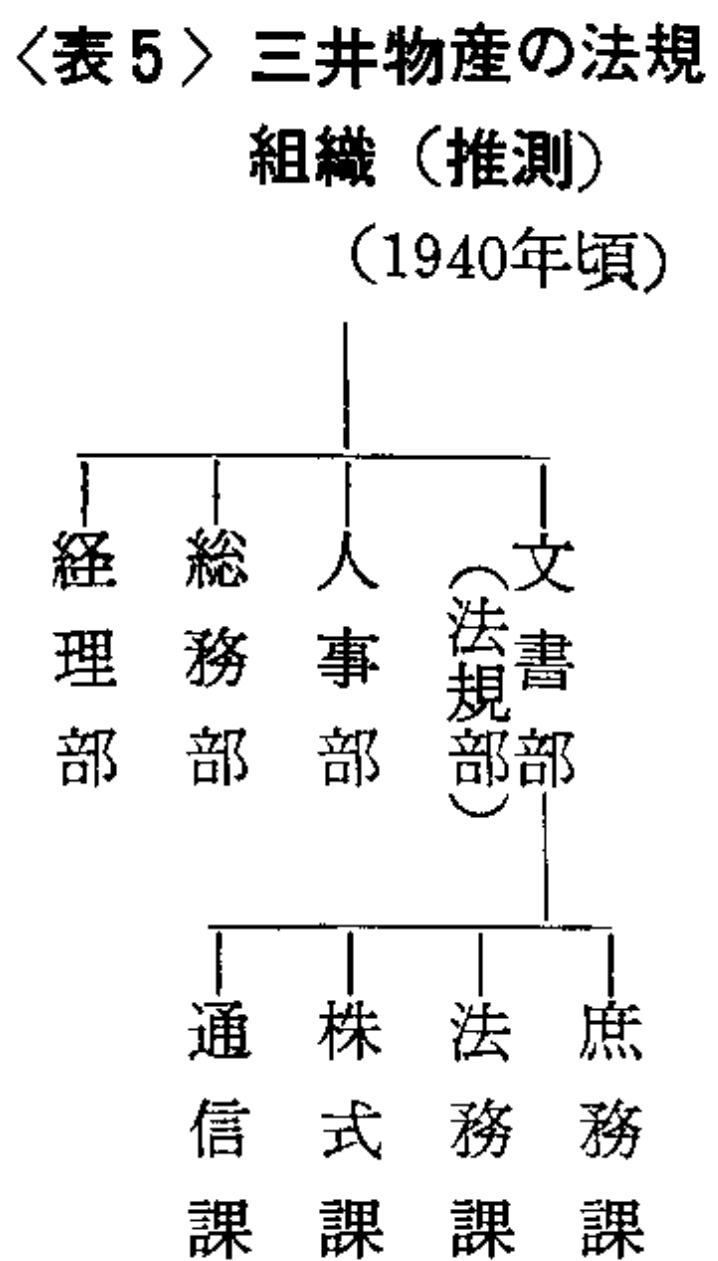
非上場会社 四六社(回収率四二・六%)

となっている同一五六頁。この調査によると、右企業の法規部設置の時期は、つぎのようになっている。

会社法規部の役割(大矢)

- ①戦前  
 ②昭和一二～三九年 三・八%（一八社）  
 ③昭和四〇年～四九年 九・四%（四五社）  
 ④昭和五〇年～五四年 一二・三%（五九社）  
 一一・五%（五五社）  
 ⑤昭和五五年以降（昭和六〇年九月現在） 一九・八%（九五社）
- (23) ちなみに三井物産株式会社の法規部では、和文名称は、「文書部」となっているが欧文名称は Legal Division となっている。文書部長は Legal Manager と称している。なお、トヨタ自動車株式会社の法規部の名称は「法規部」であり、その欧文名称は、Legal Department や、副部長を General Manager Legal Dept と称している。松下電器産業株式会社の法規部は「法規部」でその欧文名称は Legal Affairs Department であり、法務部長は欧文で General Management と称している（いずれも一九八八年三月現在）。名称表示にそれぞれの法規部の性格の一端が現われている。
- (24) 大矢・小林『会社法務部の研究』一三二頁以下。
- (25) 三井物産文書部『文書部小史（その1）——文書部門の組織変遷史』一頁以下三井物産株式会社（一九八三年）。総合商社三井物産のルーツは、一八七六年（明治九年）の創業に始まり、第二次世界大戦終結までの七〇年間の旧三井物産は日本の資本主義経済の発展とともに歩み、生成してきた。今日の三井物産は、一九四七年、旧三井物産が GHQ Memorandum により解体された後に設立された第一物産株式会社が母体となっている。以後、営業権の譲受や合併を重ね、一九五九年、旧三井物産の金物、不動産部門を中心として設立された新会社が三井物産という商号を承継していたのでこれと合併し、現商号となったのである。この三井物産の法規部門が「文書課」の名称で初めて設置されたのが一九一四年（大正三年）のことであった。旧三井物産時代のことであり、同社の法規部は爾来、約八〇年の歴史がある。
- (26) 三井物産『文書部小史』一頁。
- (27) 前掲注(26)参照。

(28) 当時、同社の組織図としてはつぎの〈表5〉のようなものと推測される。



(29) 注(26)八頁以下。

(30) 日本IBM株式会社（本社東京都）は、コンピューターの巨人IBM (International Business Machines Corp) の一〇〇パーセント出資の日本法人として一九三七年（昭和十二年）に設立された会社である。同社は、コンピューターを中心とした情報処理システムの研究、開発、製造、販売、賃貸、サービス等を業とする企業である。

(31) 大矢・小林『前掲』一五三頁。

(32) それは、俗にいう「無いよりまし」といった位の消極的な存在価値といえる。

(32の2) 会社法規部署の形成発展の段階に伴ない会社法規部が果たせる役割機能は変化し裁判法務から予防法務そして戦略法務へといわば質的に変化している。それを如実に物語っているのが後述する某大手総合商社の最近二〇年間にける変貌をまとめたインサイド・レポートがある。堀龍児「商社法務の二〇年と現在の課題」ジュリスト八五七号五四頁以下（一九八六年）。このレポートの分析は次節(4)ゼネラル・スタッフ型法規部の役割」の冒頭で論述する。なお、「予防法務から戦略法務体制の確立へ——新・会社法規部拝見」①日商岩井の巻」経営と法律六〇号一八頁以下）。

(33) たとえば、売掛債権の回収は原則として営業部（課）、販売部（課）がその処理を担当し、それが焦げ付いた時や受取手会社法規部の役割（大矢）



形が不渡りとなったときは、経理部（課）、審査部（課）、管理部（課）が残務処理をし、どうにもならないと判断した時は、“それ弁護士”といった調子で社外の弁護士に依頼（委任）して訴訟に持ち込んでいるのが一般的な実態である。従業員の不正行為の処理については人事部（課）、社員教育上の紛争は教育課（研修課）、特許や商標権など工業所有権をめぐる紛争については総務部（課）、特許部（課）、企画部、社長室、研究所が、企業合併や業務提携などは企画室、社長室などで、それぞれの権限の範囲で非科学的な治療法学的な考え方で処理されている。このように、企業 of 法律事務を分散すると各部署ごとの意思の疏通がうまくいかず円滑に処理しにくくなって非科学的、非合理的であるといえよう。（「企業内法律業務に関する実態調査」商事法務研究三六〇号六頁以下。大矢息生『国際経営法学序説』四七頁以下日本生産性本部（一九七二年）。

- (34) 先きにあげた日本経済新聞社の「知的財産権・法務部門調査」の内容を詳細に報道している「日経産業新聞」（一九九〇年一月一二日付の「知的財産権―日米企業の攻防⑦」で、「八九年秋、法務問題で各紙の社会面で不名誉な記事を書かれたある法務部長は『トップの法務に関する認識があまい』と嘆いていた」と伝えている。同社のその不名誉な記事を書かれた時点では独立した法規部が存在していなかったか、それとも仮に法規部が存在していても裁判法務の役割しか機能しないサービス・スタッフ型の法規部であったのであろう。

- (35) 前掲の〈表1〉参照。

- (36) 前掲の〈表1〉参照。

- (37) 前掲の〈表1〉参照。

- (38) 大矢「会社法規部と戦略的機能②」比較法制研究一二号七頁以下。

- (39) Chandler, *The Visible Hand*, Blackford and Austin, *Business Enterprise in American History*.

- (40) Charles S. Maddock, *The Corporation Law Department*, 30 *Harvard Business Review*, pp 119—136 (1952). 同論文の抄訳は大矢『国際経営法学序説』一〇二頁以下に収録。大矢「いわゆるマドックの会社法規部論」国士館法学一

二号六九頁以下。同著『現代の経営法学』三一六頁以下。

- (41) David S. Ruder; A. *Suggestion for Increased Use of Corporate Law Department in Modern Corporation*, *The Business Lawyer*, Vol. 23, No. 2, pp 341—363 (1968)。大矢「いわゆるルーダーの会社法規部論」比較法制研究三九五頁以下（一九七七年）。

- (42) この金融大恐慌はたちまちアメリカの全産業に大きく影響を及ぼし、一九三一年から一九三三年には全世界に波及した。アメリカでは物価は急激に下落し、輸出は大減退をきたし、銀行は次々に倒産し、街には失業者があふれ、深刻な社会不安を招来した。その後、一九三三年にアメリカの政権は共和党のフーヴァー (Herbert Clark Hoover; 1874—1964) からフランクリン・ルーズベルト (Franklin D. Roosevelt; 1882—1945) に移り、アメリカのこの金融恐慌を救済するためにいわゆるニューディール (New Deal) 政策が打ち出された。このニューディール (新規時き直し) 政策は、要するに、従来の資本主義経済の欠陥を補充するために、社会主義的要素を導入し、金融、産業、物価問題に対して強力な国家統制を実施したのである。このような企業の社会的、政治的、経済的背景による企業をとりまく環境の急激な変化が予防法務を主体とするスペシャリスト型法規部が要請されたとみられる。

- (43) Maddock; op. cit., pp 119—136, 大矢『国際経営法学序説』一〇二頁以下。

- (44) たとえば、一九三一年以来制定された法令を若干あげると、  
Fair Labor Standards Act (1938年) (公正労働基準法)  
National Labor Relations Acts (1935年) (通称ワグナ法＝全国労働関係法)  
Securities Act (1933年) (証券法)  
Securities Exchange Act (1934年) (証券取引法)  
Federal Food Drug and Cosmetic Act, National Industrial Recovery Act (1933年) (全国産業復興法)  
Agricultural Adjustment Act (1933年) (農業調整法)

会社法規部の役割(大矢)

Social Security Act (1935年) (社会保証法)  
Robinson-Patman Act

田中英夫『英米法総論』上巻一七頁以下、東京大学出版会（一九八〇年）

土井輝生編『国際契約ハンドブック』六四〇頁以下同文館（一九七一年）

(45) Maddock; op, cit., p 119. 大矢『国際経営法学序説』一〇二頁以下。

(46) 前掲の〈表1〉参照。

(47) Sullivan; *How to Choose and Use a Lawyer*, 35 *Haward Business Review* p 61 (1987) 大矢『国際経営法学序説』一〇七頁以下。

(48) Maddock; op, cit., pp 125—133.

(49) 道田信一郎『アメリカのビジネスと法』二三頁有信堂（一九六四年）

(50) David S. Ruder; *A Suggestion for Increased Use of Corporate Law Department in Modern Corporations*, *The Business Lawyer*, Vol. 23, No. 2, pp 341—363 (1968). 大矢息生「いわゆるルーダーの会社法規部論」比較法制研究三号九五頁以下（一九七八年）。

(51) ルーダ教授はウィスコンシン州 (Wisconsin) およびイリノイ州 (Illinois) の弁護士会のメンバーでもあった。一九六二年から一九六六年まで会社弁護士協会 (Corporate Counsel Institute) の理事 (director) でもあった。

(52) Ruder; op, cit., p 342.

(53) 前掲の〈表1〉参照。

(54) 前掲の〈表1〉参照。

(55) 大矢「会社法規部と戦略的機能(1)」比較法制研究二四頁以下。詳細は記述の重複を避けるため割受する。

(56) 前掲の〈表1〉参照。

(57) 法規部の組織と所轄事項については大矢息生『会社法規部入門』一二四頁以下近代セールズ社（一九六八年）。同『会社法規部』一六一頁以下学陽書房（一九七八年）。大矢・小林『会社法務部の研究』一三二頁以下。『会社法務部』別冊NBL第八号四三頁以下。

(58) 大矢・小林『前掲』一六四頁以下。藤沢薬品工業株式会社は、一八九四年（明治二十七年）藤沢商店の創業、一九三〇年（昭和五年）に、株式会社藤沢友吉商店が設立されたのが同社の始まりである。以来九〇余年の伝統をもつ医薬品業界屈指の企業として発展し、健康の維持・増進、疾病の予防・診断・治療および、予後の各ステージにおける広義の医療・保健・衛生に係わる医薬品を中心としたトータル・ヘルスケア領域の事業を展開しているが、その発展の一羽翼をリーガルリスク・マネージメントの側面から支えているのが同社の法規部である。

(59) いわゆる民商法関係の法律問題の処理は総務部庶務課で行っていた。

(60) たとえば、家電（弱電）メーカーの松下電器産業の法規部は同業の中で最大の組織を有するものである（大矢・小林『前掲』一七〇頁以下）。同社は、一九五二年（昭和二十七年）に総務部文書課に「法規係」が創設され法規部が発足した。一九六三年には法規係が「法規課」に昇格した。このあたりまでに裁判法務を中心とするサービス・スタッフ型法規部であったと推測できる。

その後、国際取引が活発化し、一九七三年には、法規関係の業務の一元化を図るために「法規管理本部」を新設している。同本部は、経済法規、民商法規、通商法規グループで構成し、法規各方面における業務の多様化に即応するトータルシステムの確立を目指す予防法務を中心とするスペシャリスト型法規部への脱皮する。第二期法規部時代を終えて後述するよう一九八二年に法規部はさらに組織変更されてゼネラル・フタッフ型に大きく変貌するのである。

(61) 前掲の〈表1〉参照。

(61の2) Maddock; op, cit., p 136. 大矢『国際経営法学序説』99頁。

(62) 前掲注（15）参照。

会社法規部の役割（大矢）



- (63) 日米企業における会社法規部形成の発展過程にみる時間的差は近時接近していることがみられる(前掲注(15)の〈表4〉参照)。第一期法規部時代では両国の間に約九〇年の開きがみられた。第二期法規部時代では、約四〇年の開きに縮まり、さらに第三期法規部時代では両者の差は一〇年を割っているのである。
- (64) 先にあげたリーダー教授の第一論文(前掲注(41)参照)から一〇年後に発表されたものであり、私はこの論文をリーダーの第二論文と称している。本論文によって、アメリカ企業におけるゼネラル・スタッフ型法規部の役割を知ることができる。
- (65) 小杉丈夫監修『フォーラム・アメリカの会社法規部』商事法務研究会(一九八〇年)大矢『リーガルリスク管理と経営法学』八六頁以下。『*Proceedings of Corporate Law Department Forum*』; *The Business Lawyer Special Issue* Vol. 34 (1979).
- (66) 大矢「会社法規部と戦略的機能(3)」比較法制研究一三号(一九九〇年刊予定)にて、リーダー教授の第二論文について詳しい分析をする予定。
- (67) 小杉丈夫監修『前掲』一頁。
- (68) 『アメリカにおける経営法務の実態―渡米経営法務視察団報告書』一〇一頁以下関西生産性本部(一九七二年)。
- (69) 道田『前掲』二四頁。
- (70) バンク・オブ・ボストンは、わが国では「ボストン銀行」と呼ばれている。同銀行は全米では一三位、マサチューセッツ州最大の銀行である。(大矢『リーガルリスク管理と経営法学』三頁以下。『1984. Annual Report, Bank of Boston Corporation 200 years of Service』)
- (71) Erwin O. Smigel; *The Wall Street Lawyer* (1964).  
James B. Stewart; *The Partners-inside america's Most Powerful Law Firms* (1983).  
William J. Coughlin; *The twelve Apostles* (1984).

Maddock; op. cit., p 120.

山田正喜子『アメリカの経営風土』六三頁以下ダイヤモンド社(一九八一年)。

飯島澄雄『アメリカの法律家』二〇八頁東京布井出版(一九七三年)。

『*Business Week*』; Sept. 1, p 70 (1980).

- (72) 大矢『前掲』一九頁以下。
- (73) なお、経営効率化、営業部門重視の金融機関にも経営基礎的部門たる法規部署強化の重要性の認識が高まってきた。その一端が「金融法務事情」一〇三二号(一九七三年・金融財政事情研究会刊)の特集「金融機関におけるリーガル・セクションの現状と展望」の中島皓他「アンケート調査結果にみる現状とその分析」と小杉丈夫「外国銀行にみる法務部の歴史的發展と現状」などにみることができる。後者はイギリスの出版社ユーロマナー・パブリケーションが発行する金融法務雑誌「インターナショナル・ファイナンシャル・ロー・レビュー」の一九八三年四月号に発表された「バンカメロカの法務部の実態」(*Inside Bankamericas legal department*)と、同五月号に発表された「社内弁護士の勃興」(*The rise of the in-house lawyer*)をベースに外国銀行にみる法規部の歴史的發展および現状を紹介している。

(74) 大矢『前掲』一五頁。

(75) 会社法規部の経済性については、  
日経ビジネス「弁護士費用にネあげる米企業」七七頁〜七九頁二月三日号(一九七五年)。飯島『前掲』二〇八頁以下。  
朝日新聞社編『日本とアメリカ』三三頁以下(一九七一年)。柏木昇『アメリカの弁護士』四九頁以下有斐閣(一九八八年)。なお、巨大企業を動かす法律事務所の比較的最近の実態については、

James B. Stewart; *The Partners-inside America's most Powerful law Firms* (1983).

(76) 一定の国際取引を当局に通知するように銀行関係の法律が改正された際に、バンク・オブ・ボストンその他のボストンの有力銀行が、その対応する処置を行内で行ってしまったケースがあった(大矢・小林『前  
会社法規部の役割(大矢)』

掲『二四六頁〕。行内における手続上のミスにより法規部のチェック機能が働かなかったとみられている。

(77) 大矢息生「完全なる会社法規部」〈国土館法学研究叢書第一巻〉法と社会(1)一頁以下(一九八八年刊)。

(78) 高石義一「アメリカIBMの企業組織と法務部の役割」経営と法律一四頁以下(一九八二年)。片山修『日本アイ・ビー・エム株式会社(一九八六年)』。

(79) 一九八二年四月現在の組織である。

(80) 高石「前掲」一五頁。

(81) 前掲注(80)参照。

(82) 前掲注(80)参照。

(83) 前掲注(15)の〈表4〉参照。

(84) 堀龍児「商社法務の二〇年と現在の課題」ジュリスト八五七号〈企業法務の最前線〉五四頁以下(一九八六年)。小島武司成熟期を迎えた企業法務部の「課題と展望」別冊NBL No.16八頁以下。

(85) 総合商社N社が、法務を専門とする業務は、審査部門で二十年以前から行なわれていたが、組織名に「法務」が初めて冠せられたのは一九七三年(昭和四八年)。それまでの審査管理課から法務業務が分離独立し「法規課」となった。サービス・スタッフ型法規部の設置である。その後、同課は一九七八年に(昭和五四年)に法務部として独立しスペシャリスト法規部への発展である。さらに、一九八四年(昭和五九年)には再び審査部と合体、法務審査部となりゼネラル・スタッフ型へ脱皮し、現在に至っている(「予防法務から戦略法務体制の確立へ」「季刊経営と法律」六〇号一八頁以下(一九八七年)。

(86) 大矢・小林『前掲』一六六頁以下。

(87) 前掲注(86)一三二頁以下。

(88) 小島「前掲」六頁以下。

### 三 リーガルリスク・マネージメントと完全なる会社法規部——結びにかえて

前述のように、会社法規部の役割は企業をめぐる経済的・社会的・法律的环境の変化に対応しつつ、量的のみならず質的变化を伴いながら、「完全なる会社法規部」<sup>(1)</sup>の創造を志向している。

この質的变化を会社法規部の役割と機能という二つの側面から会社法規部形成の発展過程を分析すると、まず第一に、サービス・スタッフ型法規部が創設されるに至った。この段階では、経営と法律の係わりあい、経営を重視し、経営判断が法律判断に優先する傾向にあった。この時点では会社法規部の役割は、裁判法学を基盤とする裁判法務(治療法務・対症法務)を中心の企業法務を行うものであり、これを会社法規部形成の発展過程の時代区分では概ね第一期法規部時代といえる。このようなサービス・スタッフ型法規部はいわば「紛争の後仕末」が主たる所轄事項であって、それゆえに、「紛争の予防」的機能は期待できない。

第二に、スペシャリスト型法規部が形成されてきた。この段階では、経営と法律の係わりあいは、経営と法律を一体化し、経営判断と法律判断を同時に判断するものであり、会社法規部の役割は裁判法務の他に予防法務を行うものであり、主として後者つまり予防法学を基盤とする予防法務中心の企業法務を行うものであり、これを会社法規部形成の発展過程の時代区分では、概ね第二期法規部時代といえる。このようなスペシャリスト型法規部は「予防法務」を主たる所轄事項とするので、一応の「紛争の予防」は可能であるが「法務の予言」は期待できない。

第三に、ゼネラル・スタッフ型法規部の形成へと発展する。この段階では経営と法律との係わりあいは、「法律



（法的危険）を予言する”ものであり、経営判断より法律判断を優先するもので、会社法規部の役割は戦略法学を基盤とする戦略法務中心の企業法務を行うものであり、これを会社法規部形成の発展過程の時代区分では第三期法規部時代である<sup>(2)</sup>。

このゼネラル・スタッフ型法規部は、その役割は裁判法務、予防法務の他に前述のように戦略法務を中心とするものであるが、それでもリーガルリスクが発生する恐れがある。冒頭にあげたK氏の主張のように、「高度な企業戦略に関する意思決定がおそらく法務部（法務担当者）が関知しないところで……」なされる恐れがあり、その「問題は法務部の存否にあるのではない」と述べられているが、それは会社法規部の役割についての正しい認識の不足であって、「法規部そのものに問題がある」というべきであろう。

経営者が交代するような事件をひき起す企業には、たとえゼネラル・スタッフ的な法規部が設営されていたとしても、「高度な企業戦略に関する意思決定が法規部（法務担当者）が関知しないところでなされていた」とするならば、完全なるゼネラル・スタッフ型法規部としての役割を果たしていないのである。ここでいう「完全なるゼネラル・スタッフ型法規部」のことを私は「完全なる会社法規部」と称している。この完全なる会社法規部の具体的な役割・機能については別稿<sup>(3)</sup>に譲るところであるが、完全なる会社法規部の基本的条件としてつぎの事項をあげることができる。

第一に、完全なる会社法規部の条件は

- 1 法律事務を一元的・集中的に処理する部署であること。
- 2 法律事務やリーガルリスクを予防法務的かつ戦略法務的に処理する部署であること。

3 法律専門のサービス部署であること。

4 法律専門家の集団であること。

第二に、右の条件を完全に具備するためには、つぎの前提条件が要求される。

1 トップマネージメントに、会社法規部に対する高度の認識と哲学が要求されること。

2 ただ、法律判断を経営判断に優先させるのではなく、企業にとって高度な企業戦略に関する意思決定はすべて法規部（法規部長）の事前の診断を受けること。

3 すべての社員が等しく守らなければならない。いわば企業の憲法ともいふべき「企業倫理基準」（Business Conduct Guidelines）を作成し、その遵守の徹底化を図ること<sup>(4)</sup>。

4 法規部員の質的向上を図ること。とくに、法規部長（general counsel）の役割が重要である<sup>(5)</sup>。この点につき、ジョン・J・グリーダン氏は、その論文「法律家と重役——法規部長の役割」<sup>(6)</sup>の中で、社内弁護士（法規部長）は、高度な道徳的性格、法的能力と秀れたビジネス感覚が求められている。本論文の内容については別稿に譲ったが、同氏は、本論文の結論で法規部長の役割をつぎのように要約している。

「Mahatma Gandhi のような道徳的な誠実<sup>(7)</sup>、Dean Vanderbilt のような法律的にすばらしい才能<sup>(8)</sup>、Andrew Carnegie のような鋭い商才が必要だ」と述べている。

以上の完全なる会社法規部の条件が具備してこそ完全なリーガルリスク・マネージメントが実施できるであろう。

- (1) 完全なる会社法規部の条件については、大矢「完全なる会社法規部」四頁以下。
- (2) この三態の法規部の役割は概ね〈表8〉のように量的・質的变化を伴う。

〈表8〉 法規部の役割の変化

型 サービスタッフ 法規部			
法 スペシャリスト型 法規部			
型 ゼネラリストタッフ 法規部			
	裁判法務	予防法務	戦略法務

- (3) 大矢「会社法規部と戦略的機能(3)」比較法制研究一三号(一九九〇年刊行予定)
- (4) IBMの「企業倫理基準」は、完璧に近く高く評価されている。同社の企業倫理基準は、IBMのあらゆる行動の指針と

なる同社の七つの経営理念に基づいて作成されている。なお、デュポンの『業務倫理方針』については、朝日新聞経済部編『kkニッポン』発想』二二〇頁以下参照朝日新聞社(一九八四年)

- (5) 会社法規部長の役割については、大矢「会社法規部長の役割」について詳説する予定(「国士館法学」二三号・一九九一年刊予定)。

- (6) John J. Greedon *Lawyer and Executive-The Role of the General Counsel, the Business Lawyer*; Vol, 39 pp 25—31. Nov (1983), なお、グリーダン氏は、論文執筆当時は、ニューヨーク州弁護士会のメンバーであるほか、メトロポリタン生命保険会社の社長兼会長であった。

- (7) 前掲〈注5〉参照。

- (8) Greedon; op, cit., p 31.

(平成二年一月八日記)