

大 矢 息 生

目 次

- 一 完全なる会社法規部の必要性―はじめに代えて
- 二 完全なる会社法規部の条件
- 三 法は経営戦略に従う―結びに代えて

完全なる会社法規部

- 一 完全なる会社法規部の必要性―はじめに代えて

反ダンピング訴訟、懲罰賠償を求める製造物責任（P L）、知的所有権（I・P）やコム規制違反等企業活動の本格的な国際化が急速に進展する中で、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急激に増加している。また、国内でも企業をめぐる経済・法律環境の急変で法的危険（legal risk）の発生が増えている。法的紛争の後始末ではなく企業の法的危険発生要因（legal factor）を予見し回避する経営戦略部門としての法規部（legal department, law department, general counsel）の存在が大きく問われてきた。今、わが国の

経済界は会社法規部署強化の第三期を迎えている。⁽¹⁾その契機を成したのがいわゆるコム違反事件であるといえよう。

周知の如く、わが国の総合電機メーカー第二位であるT社の有力子会社「T機械」によるコム(Coordinating Committee)違反事件は、自由諸国に深刻な衝撃を与えていると伝えられている。⁽²⁾このT機械事件を知った私は、かねてより主張してきた「予防法学としての経営法学」(business law, law of business administration; Unternehmens und Betriebsrecht; droit des affaires)の指導理念である企業経営上のあらゆる意思決定から「法的危険の回避」を企業内に実践化する会社法規部署の強化および完全なる会社法規部の設置の必要を痛感した。⁽³⁾

今回の事件でT社グループが受ける有形・無形の被害は計り知れないと伝えられている。米国のT社制裁がもし実施されるならばT社グループが受けるダメージは大きい。⁽⁴⁾もし、T社およびT機械に完全なる会社法規部が存在し、その機能を果たしていたならば、今回の事件は事前に阻止でき、一世紀に亘って築かれた同社の名誉は維持できたであろうことを思うと誠に残念である。この事件を契機にいわゆる大企業や中堅企業の一部に法規部署の強化策を切出していると伝えられている。⁽⁵⁾T社には法規部は存在しているが、法規部—完全なる会社法規部—の本来の機能を果たしていなかった、といえる。企業のトップマネジメント(top management)に「予防法学としての経営法学」の基本理念を基盤とする「経営と法律の一体化」によるリーガルリスク・マネジメント(legal risk management)の意識が欠けていると、たとえ会社法規部が設置されていても、去る一九八二年六月二三日、一見突如としてふって湧いたようないわゆるIBM産業スパイ事件、⁽⁶⁾その他の衝撃的な経済事件のように、「後追の防衛」に終始する危険

性がある。

ところで、私は、経営法学を理念説に立脚し、企業経営の意思決定から法的危険を回避する法則を分析する科学とし、⁽⁷⁾前述のようにその経営法学の指導理念を法的危険の回避と解している。この経営法学の指導理念を展開し、企業経営上において実践化するとき、企業の法規部署を強化することであり、そして、法規部署の完全なる機能を果たすために完全なる会社法規部の設置が要請されるのである。本稿は、かかる見地から完全なる会社法規部とは如何なるものか、完全なる会社法規部の条件についての試論の一端を論述するものである。会社法規部の誕生や組織と機能⁽⁸⁾については別に譲った。⁽⁹⁾

(1) わが国におけるいわゆる会社法規部署強化の第一期の契機をなしたのは、一九六七年の東京ヒルトンホテル事件といえる。わが国の資本の自由化前夜に起きた事件であった(大矢息生『会社法規部入門』六八頁以下近代セールス社(一九六八年)。小島武司編『会社法務入門』五五頁以下青林書院新社(一九七九年)。「日本経済新聞」二月二日付朝刊(一九八二年)。第二期は、一九七三年の石油ショック事件である。第三期は、T機械によるコム違反事件である、といえよう(大矢息生『現代の経営法学』三頁以下成文堂(一九八八年))。

(2) 一九八七年七月三日付日刊各紙の社説他。熊谷 独「これがソ連密貿易の手口だ」文藝春秋八月号二〇二頁以下(一九八七年)。石坂信雄「東芝・死にも狂いの六カ月」文藝春秋十一月号一三〇頁(一九八七年)。

(3) 大矢息生「コム違反事件と予防法学」エルダー十一月号七〇頁以下(一九八七年)。同『現代の経営法学』二九三頁以下。

(4) T社グループ全体に「血を求める」(ビジネス・ウィーク誌)米国議会の動きは厳しく、一九八七年二月二日米上下両院本会議は米国の公共事業からの日本企業の排除とT社グループの締出し条項を盛り込んだ八八年度包括歳出法案が可決されている(「日本経済新聞」他二月二三日付朝刊(一九八七年))。「朝日新聞」二月二五日付社説(一九八七年)。なお、「毎日新聞」七月三日付社説(一九八七年)。大下英治『ドキュメント東芝の悲劇』ダイヤモンド社(一九八七年)。

完全なる会社法規部(大矢)

- (5) 「読売新聞」八月一八日付朝刊(一九八七年)。「朝日新聞」九月二日付朝刊(一九八七年)。「日本経済新聞」一〇月二七日付朝刊(一九八七年)。真鍋繁樹『総務革命』サンマーク出版(一九八八年)。
- (6) 那野比古『日米コンピュータ戦争』日本経済新聞社(一九八二年)。伊東光晴他「技術開発と私有の論理—I B M産業スパイ事件をめぐる」世界一〇月号岩波書店(一九八二年)。宮沢浩一「刑法における企業秘密の保護」増刊ジュリスト、刑法の争点有斐閣(一九七七年)。大矢息生『盗まれる企業秘密』三頁以下総合労働研究所(一九八二年)。同「企業秘密と労働者の誠実義務」季刊労働法一二九号一四二頁以下総合労働研究所(一九八三年)。
- (7) 大矢息生『現代経営法学入門』三頁以下同文館(一九六六年)。同「リーガルリスク・マネジメントとしての経営法学」比較法制研究一〇号一頁以下(一九八七年)。同『現代の経営法学』二頁以下。経営法学の定義化をめぐる過去二五年間の論調を分析すると、大きくつぎの三種類に分けることができる。第一が、消極説で、信用不安の克服の手段に経営法学の誕生の根拠を求める見解であり、独立した科学としての経営法学を否定する見解である。第二が、法律説で、その主張するところは、若干のニュアンスを異にするが、集約すると経営法学とは経営に関する法律一般であるとする見解の総称であり、消極説同様に、対象と方法を独自の・統一的に把握することを断念している。第三は、理念説で、経営法学を独立した科学として、その指導理念を確立し、独自の、統一的に把握しようとする見解である。
- (8) 会社法規部の誕生の背景については大矢息生『会社法規部』一二頁以下学陽書房(一九七八年)。同『会社法規部の日米比較研究』(近刊)。
- (9) 会社法規部の組織と機能については、大矢息生『国際経営法学序説』五七頁以下日本生産性本部(一九七一年)。同「会社法規部と戦略的機能(一)」比較法制研究一一号(一九八八年近刊)。

二 完全なる会社法規部の条件

(1) 会社法規部三形態と法規部形成発展過程

私は、過去において経営法学の理念説⁽¹⁾の見地から企業防衛のための会社法規部の必要性を幾多にわたり多角的に主張してきたところである⁽²⁾。また、多くの研究者や経営者および実務家からも会社法規部論が展開されてきた⁽³⁾。

しかし、それらの論調を分析すると、消極的な企業防衛論であって、⁽⁴⁾「完全なる会社法規部」論についてはほとんど存しないところである。それは、あたかも、わが国の企業における会社法規部がアメリカの企業のそれに比して後進性—不完全なものであるのに対応してわが国の法規部論も不完全なる会社法規部論であるかのようなのである、⁽⁵⁾といっても過言ではない。アメリカにおいては既に一九五二年に「ハーヴァード・ビジネスレビュー」(Harvard Business Review)に完全なる会社法規部の実態とその必要性を力説したマドック氏(Charles S. Maddock)の論文⁽⁶⁾「会社法規部」(The Corporation Law Department)が発表されている。その論文はアメリカにおける会社法規部に関する最も基本的な、そしていわば古典的な論文である。ここにいう会社法規部(会社法務部)とは、特定企業に必要とするあらゆる法律事務(会社法務)を一元的・集中的・統一的かつ予防法務的に処理するための法律専門家の補助またはサービス部署(auxiliary or service division)であると解する⁽⁷⁾。

この会社法規部の日米企業における発展史的比較については別著⁽⁸⁾に譲ったが、一般論として会社法規部の形成発展過程から法規部の組織・企業内の地位を機能的に三形態に分析することが可能である。すなわち、アメリカにおける会社の法規部署は、それはコロンビア大学元教授のニューマン(William H. Newman)⁽⁹⁾博士が説く経営管理が企業組織の拡大に伴う組織の部門化によるものであってその初期においては(または企業規模が小規模なときは)、治療法務(臨床法務)を中心とする紛争処理機能中心のいわゆるサービス・スタッフ型(service staff division)からスタートし、順次内部組織の機能的完成をはかりつつ予防法務を中心とする予防的機能を発揮するスペシャリス

ト型 (specialist division) から戦略法務的機能 (経営戦略法務) をもつゼネラル・スタッフ型 (general staff division) へと発展的に拡大的に移行している。このことはアメリカの企業における会社法規部の歴史の変遷が如実に物語っているともいえるであろう。⁽⁹⁾

右のサービス・スタッフ型会社法規部を第一期型、スペシャリスト型会社法規部を第二期型、ゼネラル・スタッフ型会社法規部を第三期型と称することができる。

サービス・スタッフ型法規部 アメリカにおける企業の会社法規部は、一般的においてはサービス・スタッフ型から出発している。それは、いわば会社法規部形成のための母体ともいわれるものである。アメリカの経営史のトップに登場したデュポン社が合併により近代企業としてスタートした一九〇三年には法規部という組織は存在していない。その翌年の一九〇四年に法規部が設置されている。その時点においては、同社にはキープ・ロイアー (keep lawyer) としての社内弁護士 (inside counsel) はおそらく存在していなかったであろう。当時としては、ロー・オフィスの社外弁護士 (outside counsel) またはロー・ファーム (law firm) の弁護士が利用されていたと推測できる。スペシャリスト型法規部 サービス (スタッフ) 型法規部より一歩前進し、その内部機能が独立的な方向へと発展し、その内部で若干名の純法律家としての社内弁護士または社外弁護士および準法律家 (law specialist) としての企業内ジュリストのいわば集団化傾向が形成されてくる。わが国における会社法規部の形成発展過程は第二期においてようやくこのスペシャリスト型法規部が形成されつつあるとみることができよう。デュポンにおいては、チャンドラー教授の (“Strategy and Structure”) によると、一九一〇年代の前半にスペシャリスト型法規部が形成されているとみられる。

ゼネラル・スタッフ型法規部 これは外形上はスペシャリスト型に似ているが、実質的には前者と相違するものである。かつてシカゴ大学のリエリン (K, N, Llewellyn) 元教授が述べられているような “企業経営に参画する部署” としての “完全なる会社法規部” のことである。この会社法規部の組織・企業内の地位を機能的に分析した三形態は、アメリカの法規部の沿革的に分類した法規部形成発展過程の三期に符合するものと解することができる。

(2) 会社法規部形成発展過程の第一期
すなわち、アメリカの法規部の歴史は、三期に区分することができる。⁽¹⁰⁾

アメリカの会社法規部形成発展過程の第一期は一八七〇年から一九二九年まで。第二期は、一九三〇年から一九七二年まで。第三期は一八七〇年から今日に至る年代である。これを会社法規部形態の三区分に対応させると第一期はサービス・スタッフ型、第二期はスペシャリスト型、第三期はゼネラル・スタッフ型に符合するケースが多いと解せられる。他方、わが国の企業における会社法規部形成発展過程は、概ねその第一期はアメリカの第二期に、その第二期はアメリカの第三期にスタートしているといえることができるであろう。すなわち、現在のわが国における会社法規部はアメリカの一九三〇年の会社法規部以前のものが多いいえよう。わが国の企業における会社法規部の後進性はこのような背景がその一因をなしているといえよう。^{(10) 2} その内容は、会社法規部形成の第一期 (一八七〇年から一九二九年) は右でいうサービス・スタッフ型の法規部といえるであろう。この期間のアメリカの会社法規部についての文献はほとんど見当たらない。ハーヴァード大学のチャンドラー教授 (Prof, Alfred D, Chandler, Jr) は、その名著 “Strategy and Structure—Chapters in the History of the Industrial Enterprise” (経営戦略と組織⁽¹¹⁾—米国企業の事業部制成立史) には、同年代における近代企業 (modern corporations) であったデュポン (Du Pont) “シ

エネラル・モーターズ (GM : General Motors Company) 、スタンダード石油 (ニュージャージー) (Standard Oil Company (New Jersey)) やシーアーズ・ローバック (Sears, Roebuck & Company) 等をあげている。"経営組織は戦略に従う"とはチャンドラー教授が、右にあげた名著の中で実証的に展開されている命題であるが、企業における法規部は、その企業の経営戦略のための手段にあるともいえよう。チャンドラー教授は、「アメリカにおける会社法規部はアメリカの近代企業の経営史 (Business History) の始まりと共にある」と語られていたが、アメリカにおける法規部の歴史は一九世紀末に端を発するものといえよう。一八五〇年以前にはアメリカの企業で専任の管理者 (いわゆる社内弁護士 inside counsel, corporate lawyer, corporate attorney) を必要としたり、または明確な管理組織を必要とするものは運河、郵便、鉄道など公益事業以外はほとんどなかったという。当時は、一部の例外を除いて、企業の多くが閉鎖的企業 (close or closely held corporation) で日本的にいうならばファミリー企業 (いわゆるパパ・ママ・ストア) であった。一八八〇年から一九〇〇年の初頭にかけてファミリー企業の合併等による最初の巨大統合企業としての近代企業が登場していく。ここに会社法規部創設の背景が形成されてくる。⁽¹²⁾ ここでいう近代企業とは何か。チャンドラー教授は、その著書 "The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business"⁽¹³⁾ で、近代企業には二つの特質を備えている、と解されている。一つは、多数の事業単位から構成されていること。いま一つは、階層的に組織された俸給経営者によって管理されていること、と説かれている。⁽¹⁴⁾ しかし、この期における会社法規部は、サービス・スタッフ型であった。サービス・スタッフ型の会社法規部は、前述したように法規部という外形をとっていてもその実は法規部—本来の法規部としての機能を有し得ないといえるケースが多いであろう。経営法学の指導理念である企業経営のあらゆる法的危険を回避することは不可能といえる。

会社法規部が、サービス・スタッフ型か、スペシャリスト型かあるいはゼネラル・スタッフ型のいずれの形態を有するかは、会社法規部の機能とも関連する問題である。⁽¹⁵⁾ すなわち、会社法規部の多角的な機能を要約すると、完全なる会社法規部には、紛争処理機能、予防的機能そして戦略法務的機能という三つの機能に集約できると解されている。⁽¹⁶⁾

紛争処理機能は、会社法規部の第一の機能であり、いわば会社法規部設立の歴史的経緯からくる沿革的機能である。企業経営において発生した法的危険を処理することを動機として、会社法規部が設置される場合が多い。紛争処理機能は、企業活動において発生した法的紛争の解決処理を目的とするものである。法規部としては、いったん惹き起された紛争を迅速かつ適格に、さらに有利にそのうえ経済的に解決することが要請される。完全なる会社法規部にあつては、社内弁護士を擁しており、かかる法規部においては、法的紛争や法律違反など具体化した法的危険に対する法的処理や法的検討を加えるときは、タイムリーにかつ即時にこれらの法律専門家を活用して自社に有利な処理をすることが期待できる。しかし、社内弁護士を擁しない「不完全なる法規部」—サービス・スタッフ型会社法規部においては、これを期待することが事実上不可能なケースが多いであろう。

予防機能は、会社法規部の第二の機能であり、特定企業にかかわるあらゆる法的危険の発生を未然に防止するものである。予防的機能は本来、会社法規部のいわば基本的役割といえる機能である。企業の経営者が会社法規部をもって紛争処理機能としてのみ解釈しているならば、時代錯誤であるといえよう。この会社法規部の予防的機能は、社内弁護士たる法規部員が、企業の重要な総合的施策や計画に対して、予防法学の見地からの会社経営者に対する法的危険を回避するための法的助言を行うことができる。また、この法的助言は積極的に行うべきである。完全なる会社法

規部にはそれが可能であるが、社内弁護士を擁しないサービス・スタッフ型会社法規部にはそれを期待することは事実上不可能な場合が多く、ただ、法的紛争の後始末に終始する法規部になるであろう。会社法規部の予防的機能は「経営における主観主義の排除」を志向するものである。

戦略法務的機能は、会社法規部の第三の機能であるが、それは法規部が経営に参画することであり、この機能は会社法規部の本質的なものであり、それは、一種の創造的活動であるといえよう。かつて、シカゴ大学のルエリン元教授が法律家の仕事は「本質的に経営を企画し組織することである」と述べていることに帰結する。⁽¹⁷⁾ 法規部の戦略法務的機能は、法規部員としての社内弁護士が企業経営者が開催する政府規制、取締法規の立法、企業の買収、合併、新製品の開発、消費者運動その他重大事項について審議し協議する各種委員会に出席し、企業の経営戦略に参画し、法的要素の分析や調査を通じて、経営上最も有利な意思決定の方法を経営者に助言することができるとである。⁽¹⁸⁾ このような経営戦略的機能はサービス・スタッフ型会社法規部には期待できない。のみならずスペシャリスト型法規部においてもそれを期待することが事実上難しいケースが多いであろう。アメリカの大企業における会社法規部のほとんどがこのような機能を發揮しているが、わが国の大企業ではごく数社のケースを除外してみあたらない、といえよう。

(3) 会社法規部形成発展過程の第二期

アメリカにおける会社法規部形成発展過程の第二期（一九三〇年から一九七二年まで）は、ウォール街の大暴落に端を発していると解することができよう。⁽¹⁹⁾ 一九二九年一〇月二四日、ウォール街の大暴落―「暗黒の木曜日」で始まったアメリカの大恐慌（great depression）⁽²⁰⁾ を救うための、また、恐慌からの予防措置としてのフランクリン・ローズベルト（Franklin Delano Roosevelt）のニューディール（New Deal）の政策による企業をとりまく経済的・

法的環境の急変に対応するために、マドック氏が前掲の論文で、またルーダー教授がその論文で述べているように、会社法規部を設置する企業が急増してきたのである。⁽²¹⁾ マドック氏の論文は、アメリカの会社法規部形成第二期の前半の近代企業における実態を紹介した論文であり、マドック氏は第二期の後半の実態を論述したものであるといえよう。マドック氏の論文の内容については別著に譲るが、氏は、同論文の冒頭に「完全なる会社法規部」の必要性について、概ねつぎのように述べている。⁽²²⁾ すなわち「過去二〇年の間、活動のすべての面に関連して、弁護士診断（counsel）の必要性を認めている私企業（産業会社）はその数を増してきている。この必要性の根拠は、基本的にはこの時期に政府（とりわけ連邦政府）と産業との間の関係に起こっ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（産業会社）が関心をもつことは、今や必要なことなのである。たとえば一九三一年以来制定された法令のほんの二、三をあげても、Fair Lair Labor Standards Act, (公正労働基準法)（一九三八年）’ National Labor Relations Acts, (通称ワグナ法＝全国労働関係法)（一九三五年）’一九三三年の Securities Act, (証券法)’ Securities Exchange Act(証券取引法一九三四年）’ Federal Cosmetic Act, Drug and Cosmetic Act, Robinson-Patman Act など広範囲にわたる進歩を考えてみたらよい。⁽²³⁾ 企業が法律を解釈し、そして種々の政府行政機関と取引するために、それらの法律やそれをもととして実施せら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の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指導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

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きている」と。

つまり、企業をとりまく経済的・法的環境の急変に対応するためには増大する法律問題を外部のロー・オフィスの個人開業の弁護士だけでは処理しきれなくなり、またローファームにも限界が存し、増大する法律問題を処理するために社内弁護士の導入が必要不可欠となってきたというのである。もっとも、会社法規部形成発展過程の第二期において法規部を設置していた全ての企業が社内弁護士を擁する完全なる法規部としての機能を有していたのではない。いかなる形態の法規部を設置するかはその企業の性格や規模により、決定づけられるものである。法によってその存在が認められる企業には全て法規部署は存するが、法規部は不可欠のものではないといえる。この点、マドック氏は、「法規部は、所属する特定の会社の法的助力の必要性を満足させるためにつくられたサービス・グループであるから、その部の大きさや、その中における仕事の分担は、会社運営の性質によって決定される」と述べている。⁽²⁴⁾

高石義一氏は、その論文「会社法規部設置の条件」⁽²⁵⁾の中で法規部を設置するための条件として「企業が専門部署としての法務部門を与えるだけの規模（人的・物的・収入等）の会社であること、専門部署を設けることは、その企業の法的危険防衛の強化にはなるが、当該企業の規模との均衡を考えなければ過剰武装になりかねない」、と述べられている。あわせて、法規部を設置するための条件として高石氏は「専門部門を置くだけの社内的ニーズが客観的に存在すること。……国際取引、ハイテク取引、公害・薬害を排出する可能性の高い企業、取引の性格上、常時、高度の法的判断を必要とする企業等は、客観的にそのニーズが存在する例と考えてよいであろう」と、主張されている。⁽²⁶⁾

内外のいわゆるビッグビジネスの会社法規部は企業の性格や規模（組織）およびその拡大に対応して組織が發展している。ちなみに一九七七年に取材したフォード、ジェネラルモーターズ、アイ・ビー・エムもそうであった。一九

八五年一〇月滞米中の私が調査したマサチューセッツ州最大の銀行であるバンク・オブ・ボストン（Bank of Boston Corporation, The first national Bank of Boston）の例をとると、同社は一七八四年七月五日に創立され二〇六年の歴史のある商業銀行であり、同行の法規部は一九五六年（アメリカにおける会社法規部形成発展過程の第二期の中葉頃）に設置され、当初は二名の社内弁護士でスタートしている。当時としては、高石氏が述べられているように社内的ニーズが客観的に存在していなかったのである。一九七五年頃から社内弁護士が増え、一九八〇年から急増し、その数は一九七五年時の約二倍に達している。このような傾向は私が取材したフォード、ジェネラルモーターズ、アイ・ビー・エム等についても同じことがいえる。一九八五年一〇月には社内弁護士の数は四〇名に達している。バンク・オブ・ボストンの急成長とともに、同社の法規部の規模が拡大されていったことを物語っている。⁽²⁷⁾

しかし、同行の規模からみて社内弁護士の四〇名というのは僅少であるといえる。バンク・オブ・アメリカ（Bank of America）の社内弁護士数二〇〇名に比べて少ない。それは、バンク・オブ・ボストンは、ロー・ファームを積極的に活用して社内弁護士数の僅少さをカバーしているとみられる。同行が主として活用している某ロー・ファームには弁護士一二五名を擁しており、同ロー・ファームの三五％は同行の依頼によるという。ロー・ファームは企業の成長と共に成長し拡大してきている。

会社法規部は、「企業利潤追求の旗手」と主張されている宮野準治氏は米国ファイザーのケースをつぎのように紹介されている。⁽²⁸⁾すなわち、ファイザー・インクは一八四九年の設立。同社はペニシリンの工業化に世界で初めて成功したアメリカ大手の製薬会社。同社は一九四一年に法規部を設置、このとき一人の弁護士（後に取締役会長となる）が社内弁護士として入社した。一九五〇年の初めに、数名の社内弁護士が加わり、現在は五三名の社内弁護士により

構成されている。このような企業組織の拡大と共に法規部の拡大がスライドする傾向は当然のこととはいえ、わが国のビッグビジネスである住友銀行、トヨタ自動車工業、松下電器産業、三井物産、日本電気、武田薬品、ダイエーその他の法規部署でみられるところである。

以上のように、企業の性格や規模により会社法規部の形態が規整されるものであるが、一般論として会社法規部発展形成過程の第二期においては予防的機能を有するスペシャリスト型会社法規部が中心となっており、そのうち企業のニーズに応じてさらに、戦略法務的機能を有するゼネラル・スタッフ型法規部へと発展していったといえよう。わが国における会社法規部の発展形成過程をみると、このアメリカの第二期の後半すなわち一九六〇年後半頃から第一期が始まり、石油ショックが勃発した一九七三年の前年まで続く。この間の会社法規部は主として紛争処理機能を中心とするサービス・スタッフ型法規部といえる。

(4) 会社法規部形成発展過程の第三期

アメリカにおける会社法規部形成発展過程の第三期（一九七三年から現在に至る年代）は、一九七三年の石油ショックからスタートしている。アメリカの会社法規部が一九七〇年代に至ってもますます拡充強化されてきたとみられている。⁽²⁹⁾この傾向に拍車をかけた要因の一つが一九七二年の石油ショックである、とみられる。飯島澄雄氏が前掲の論文「アメリカの会社法務部」に社内弁護士⁽³⁰⁾の急増を示すある調査を紹介されている。それによると、一九五二年から六四年の間に社内弁護士は一四五％にふえている。同期間中の政府弁護士（government lawyer）の増加率は四五％、開業弁護士（solo practitioner）は一四％だったという。アメリカにおいては一九七〇年代で全法律家のうち一〇人に一人が社内弁護士という割合までに達している。アメリカの企業における会社法規部形成発展過程の第三

期においてはさらに社内弁護士が増えているとみられる。ちなみに、一九八一年には、全米弁護士の一三％が社内弁護士だ⁽³¹⁾という。

なぜ、社内弁護士が増えるのか？ 日経ビジネスの海外法務情報「弁護士費用をにネをあげる米企業」⁽³²⁾によると、インフレ、政府の規制強化と訴訟の増加が、その結果社内弁護士を急増させた、と分析している。同誌の報道によると、一九七三年の時点で、弁護士費用は外部の法律事務所に頼るにせよ、社内の専門のスタッフ（社内弁護士）をかかえるにせよ、法律関連サービスの費用はこの一〇年間で倍増ないしはそれ以上になっているという。「企業経営者は歯ぎしりしながらも、こうした費用は企業経営にとって避けることのできないコストだと考えてきた」⁽³³⁾という。

アメリカにおける弁護士費用の増大は、第一の理由として、政府の各種規制で法律事務の急増をあげることができ。たとえば「政府による各種の規制の網が広がるにつれて、企業は報告書を提出したり、承認をもらったり、環境問題から独禁関係に至るまで広範囲な分野で監督官庁と争ったりしなければならぬことが多くなっているからだ」と述べている。⁽³⁴⁾この傾向は、一九二〇年代から一九七〇年代にかけて雇用差別を是正するためのアメリカの雇用差別禁止に関する法的規制の強化についてもいえる。⁽³⁵⁾竹内一夫教授はその著書『アメリカの平等雇用』の中で、コンファレンス・ボード（Conference Board）の調査によると、「法務部スタッフの約半数が人事部のスタッフに対し、連邦議会や州議会の提出法案に関する会社の立場や人事部で立案された労務政策や計画の法的構造について助言している」⁽³⁶⁾という。このような傾向に対し、自から法律家であるデュポンのシャピロ会長（当時）は「この費用がかかるのでは訴訟は『最後の手段』にせざるを得ない」とい⁽³⁷⁾わしめている。

その後、さらにアメリカにおいては政府規制が拡大強化され、また本格的な訴訟社会の到来による企業の訴訟件数

の増加、インフレによる訴訟のコストアップにより法規部門が一段と強化されてきた。「ビジネス・ウィーク」(Business Week)は、この間の事情をロー・アンド・ビジネス・インク (Law and Business Inc.) のデータに基づいて報道している。⁽³⁸⁾それによると九〇二人の社内弁護士を擁する企業まで出現してきた。⁽³⁹⁾

アメリカにおける弁護士費用が増大する第二の理由は、本格的な「訴えまくる社会」の到来による訴訟の増加をあげることができる。アメリカは、まさに訴訟社会 (litigious society) である。その原因は「法律は独立戦争時は思想的武器、開拓時代は個人の権利と財産保護の手段だった。契約・競争社会であることが、法律による正邪黑白の決着を求めた」⁽⁴⁰⁾とみられる。クライスラー会長リー・アイアコッカ氏 (Lee Iacocca) は、その論説「*Lausuits make risks too risky*」⁽⁴¹⁾で「世界中の法廷で審理される民事訴訟の九〇％は米国でのものであり、そのためにわれわれは年間約三百億ドルものカネを使っている。……昨今はきわめて多くの人々が裁判所をすばらしい「カジノ社会」の一部、つまり一獲千金を狙える一つの方法とみなしているからである」とまで述べている。アイアコッカ氏は、右の論説で、一九七五年から八五年までの間に、製造物責任訴訟は十一倍、医療過誤賠償額は九・三倍、ほぼ同期間中に責任損害賠償額は五・〇一倍となった、と述べている。事実、私が最近観たアメリカの訴訟社会の中にある弁護士 (業界) は一大産業であり、成長産業という感じがした。このような過熱した訴訟社会に批判も少くない。前述のアイアコッカ氏の論説もそれであるが、ロバート・J・サミュエルソン (Robert J. Samuelson) は「ニューズウィーク」(Newsweek)⁽⁴²⁾に、「問い直される米国の弁護士社会」という論説を発表し、「法体系は紛争解決のためにある。弁護士の仕事を増やすためではない。弁護士の経済的利害のため、知らず知らずに法が腐敗する」と警告している。⁽⁴³⁾

アメリカにおける弁護士費用が増大する第三の理由は、インフレによる訴訟のコストアップをあげることができる。アメリカにおける訴訟のコストアップは、一九七〇年代前半頃から目立ち出してきたようである。当時アメリカはインフレ社会であった。ローファームの弁護士の給料が急上昇したのは事実である。これが、訴訟の急増と相俟って訴訟のコストアップを招いていたとみられる。一九七〇年代当初、フィラデルフィアのコンサルタント会社アルトマン・アンド・ウェイル社のパートナーであったウェイル氏は「もし一般的な法律事務を外部に依頼し一〇万ドルの費用がかかっているとしたら、弁護士を一人社内スタッフとして年二万八〇〇〇ドルで雇うことができるとみている。また別の推定では、社内スタッフにすれば外部に頼るのに比べコストは三分の一で済むともされている」という。⁽⁴³⁾

またデルモンの副社長 (当時) (社内弁護士) は「われわれの仕事は会社が裁判に巻き込まれないようにすることだ」⁽⁴⁴⁾と述べ会社法規部関係の費用は企業経営上必要なコストであるとみられている。⁽⁴⁵⁾このような訴訟のコストアップは遂にテキサコ対ペンゾイル (Texaco, Inc vs Pennzoil Company) 事件では、テキサコから三〇億ドルの和解金を得ることに成功したペンゾイルが、訴訟費用に四億ドルもの巨費を費やしていたという。⁽⁴⁶⁾このような高額な損害賠償責任の請求や巨額な弁護士費用の要求は米国が「懲罰的損害賠償を課している世界でほとんど唯一の国」ということが一つの背景になっているともみられている。⁽⁴⁷⁾

アメリカではこのような訴訟社会に備えて、企業は役員保険を会社の経費でかけて対応したが、裁判所が出す判決の賠償額が年々急騰し保険料率が暴騰して保険の利用が困難となり一種の保険危機が続いており、高額訴訟を規制する州レベルでの立法化の動きもあるという。⁽⁴⁸⁾また、会社役員の損害賠償義務の軽減が州法で合理化されたデラウェア

州では、特別法を採用して役員の損害賠償責任を軽減するための定款変更をする傾向にあるという。⁽⁴⁹⁾

(5) 完全なる会社法規部の必要性

以上のように、主としてアメリカ企業をめぐる会社法規部の三形態と会社法規部形成発展過程を三段階に分けて考察してきた。会社法規部は、前述したように企業の性格や規模により決定づけられるものである。つまり企業の組織の高度化、複雑化により企業の法規部署また法規部の形態が決定づけられるものであるが、これに加えて、企業をめぐる経済・法律環境の変化を無視することはできないといえよう。以上の諸要素により会社法規部は第一ステップのサービス・スタッフ型からスペシャリスト型そしてゼネラル・スタッフ型へと発展的に完全なる会社規部へと形成されていくのである。

では、ここでいう完全なる会社法規部とは如何なるものか。企業経営上のあらゆる法的危険を回避するために必要な法規部は、究極的には私が主張している「予防法学としての経営法学」の指導理念を企業内に実践化する「会社法規部」の定義から導き出されるものである。

私は、一つの試論として経営法学とは、企業経営の意思決定 (decision making) から法的危険を回避する法則を分析する科学であると定義づけている。⁽⁵⁰⁾ この経営法学の定義化から経営法学の指導理念を「企業経営上の法的危険の回避」と解し、この指導理念を基に、企業経営上の法的危険の予見性と法的危険の予防性を経営法学の基本的な特性としてあげている。この基本的な特異性から学際性と実用法学性という経営法学の派生的な特異性を導き出している。⁽⁵¹⁾

このような経営法学の定義、指導理念および経営法学の特異性から完全なる会社法規部の定義および条件を導き出

している。すなわち、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 (会社法務) を一元的、集中的、統一的かつ予防法学的に処理するための法律専門家の補助またはサービス部署 (auxiliary or service division) である」と解している。⁽⁵²⁾ このように会社法規部を定義づけると完全なる会社法規部の条件としてつぎの四つの事項をあげることができる。第一に、法律事務を一元的、集中的に処理する部署であること。第二に、法律事務や法的危険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。第三に、法律専門家のサービス部署であること。第四に、法律専門家の集団であること。この完全なる会社法規部の条件についての詳論は別に譲った。⁽⁵³⁾

(1) 理念説については前章注7参照。

(2) その主たるものをあげると、大矢息生『現代経営法学入門』同文館 (一九六六年)。同「スペシャリストへの道」中央公論 (別冊経営問題秋季号) 中央公論社 (一九六六年)。同『ビジネスロー講座』日本コンサルタントグループ (一九六七年)。同『会社法規部入門』近代セールス社 (一九六八年)。同『現代経営手形法入門』同文館 (一九六八年)。同『コンサルタントの法律必携』文化社 (一九六九年)。同「外資上陸作戦の参謀本部―会社法規部」マネジメント六月号日本能率協会 (一九六九年)。同「現代企業をめざす―銀行の法律武装―BOA法規部から学ぶもの」近代セールス四月号近代セールス社刊 (一九六六年)。同『幹部のための法律常識』日本能率協会 (一九七〇年)。同編『会社役員法律知識』学陽書房 (一九七一年)。同『国際経営法学序説』日本生産性本部 (一九七二年)。同「企業法務管理」『国際取引ハンドブック』所収中央経済社 (一九七四年)。同「会社法規部小論」国士館法学七号国士館大学法学会 (一九七五年)。同『会社経営の法律知識』同文館 (一九七五年)。同「社内弁護士(1)」比較法制研究一号国士館大学比較法制研究所 (一九七六年)。同「会社法規部の今日的必要性」事務と経営日本経営協会 (一九七六年)。同「社内弁護士(2)」比較法制研究二号 (一九七七年)。同『訪問販売法セミナー』同文館 (一九七七年)。同「社内弁護士(3)」比較法制研究三号 (一九七八年)。同「会社法規部のすすめ」マネジメント九月号日本能率協会 (一九七八年)。同『会社法規部』学陽書房 (一九七八年)。同「マドックの会社法規部論」国士館法学一二号 (一九七九年)。同「社内弁護士と社外弁護士」比較法制研究四号 (一九八〇年)。〈座談会〉大矢・高石義一他

完全なる会社法規部(大矢)

「法規部長かく闘えり」経済往来三二巻七号経済往来社（一九八〇年）。同「会社法規部を強化せよ」経済往来一月号（一九八〇年）。同「本格的な契約社会の到来」月刊総務一月号現代経営研究会（一九八〇年）。同「予防法学の新しい展開」銀行ビジネス二月号（一九八〇年）。同「社内弁護士（Ⅲ）」比較法制研究五号（一九八一年）。同編『倒産被害防止の法律相談』学陽書房（一九八一年）。〈座談会〉大矢・小島武司「法務部署の強化で法的武装を」（一九八一年）。同「予防法学小論（Ⅰ）」比較法制研究（一九八二年）。同『盗まれる企業秘密』総合労働研究所（一九八二年）。同「企業の国際化と会社法規部」経済往来三四巻九号（一九八二年）。同『社内弁護士の研究』第一法規出版（一九八二年）。同「企業秘密と労働者の誠実義務」季刊労働法一二九号総合労働研究所（一九八三年）。同『リーガルリスク管理と経営法学』学陽書房（一九八六年）。同『雇用均等法入門』エイドル研究所（一九八六年）。同『ココム違反事件と会社法規部』財界展望一〇月号財界展望社（一九八七年）。同『経営者のための法律知識』大蔵財務協会（一九八七年）。同「予防法学」労務事情一〇月一日号産業労働調査所（一九八七年）。同「法は『紛争ゼロ』のためにあり」〈経営法学講座4〉エルダー一月号高年令者雇用開発協会（一九八八年）。同「法は利潤追求のためにあり」〈経営法学講座5〉エルダー二月号。同『現代の経営法学』成文堂（一九八八年）。同「会社法規部の機能」比較法制研究二一号（一九八八年）。同他『会社法務部』（一九八八年八月刊予定）。

(3) その主たるものをあげると道田信一郎『アメリカのビジネスと法』有信堂（一九六四年）。染野啓子「経営法学講座」一〇法学セミナー一〇九号〜一一八号日本評論社（一九六五〜六年）。小林規威「国際経営戦略における法律問題」週刊潮流ジャーナル恒文社（一九六六年）。〈記事〉「法務担当の部課を充実」日本経済新聞（一九六七年）。染野（義）「世界の経営者の法意識をたずねて」経営法学ジャーナル季刊二号自由国民社（一九六七年）。染野（啓）「法規管理における組織上の問題点」横浜商大論集一卷（一九六九年）。石村善助『現代のプロフェッション』至誠堂（一九六九年）。アーウィン・O・スマイゲル、高桑昭他訳『ウォール街の弁護士』サイマル出版（一九六九年）。山本晃夫「民事紛争予防の技術」『弁護士の実務・技術』〈講座現代の弁護士4〉所収日本評論社（一九七〇年）。中村勝美「弁護士と会社法務部」法曹同志会会報三八号（一九七〇年）。市吉正信「一九七〇年代における法規部門の在り方について」商事法務研究五一〇号商事法務研究会（一九七〇年）。飯島澄雄『アメリカの法律家（上）・（下）』布井出版（一九七一年）。関西生産性本部編『アメリカにおける経営法務の実態』関西生産性本部（一九七一年）。朝日新聞社編『日本とアメリカ』朝日新聞社（一九七一年）。ドムホ

ッ・陸井三郎訳『現代アメリカを支配するもの』毎日新聞社（一九七一年）。〈記事〉「来るか賠償倒産時代」日経ビジネス二月一三日号日経マグロウヒル社（一九七二年）。朝日新聞社編『サラリーマン生態学』朝日新聞社刊（一九七三年）。佐藤欣子『取引の社会』中央公論社（一九七四年）。〈記事〉「弁護士費用にネをあげる米企業」日経ビジネス二月三日号（一九七五年）。商事法務研究会編「会社法規部―その任務と活動」別冊NBL二号（一九七五年）。飯島澄雄「アメリカの会社法務部」別冊NBL二号所収。小島武司「会社法務部―課題と解決指針」別冊NBL二号所収。辛島睦「社内弁護士の覚書」判例時報八二七号（一九七六年）。中津晴弘「企業内弁護士の詩と真実」東京布井出版（一九七六年）。小島武司「現代の会社法務部」法学セミナー二七三号日本評論社（一九七七年）。〈記事〉「こちら会社法務部」日経ビジネス三月二八日号（一九七七年）。ダイヤモンド社編「法務部」新設ラッシュ」価値ある情報九月号ダイヤモンド社（一九七七年）。川口誠「アメリカ大企業における法務部の実情」NBL一二七号商事法務研究会（一九七七年）。三宅省三「企業法務と弁護士」別冊判例タイムズ三号判例タイムズ社（一九七七年）。小島武司編『会社法務入門』青林書院新社（一九七九年）。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）。米国商事法務事情視察団『視察報告アメリカの会社法務部』（一九八〇年）。中津晴弘「会社法務部の現実と理想」現代の企業（法学セミナー増刊）（一九八〇年）。〈記事〉「遵法経営―社内弁護士活用のすすめ」日経ビジネス五月五日号（一九八〇年）。久保田晃「経営法務部門の育成・強化を」日経産業新聞一二月八日号（一九八〇年）。小島武司他「会社法務の現代的課題」判例タイムズ四三四号（一九八一年）。高石義一他「会社法務と弁護士の相関関係を論ず」(1)(2)(3)(4)(5)(6)NBL一二四号〜九号（一九八一年）。多田晶彦「法務部門の機能と弁護士の役割」NBL一二四号（一九八一年）。藤岡公夫述「企業と弁護士との関係について一提言」NBL一二五号（一九八一年）。吉川精一「一九七〇年代におけるアメリカ弁護士の業務環境の『革命的』変化」法律時報五三巻二号日本評論社（一九八一年）。〈記事〉「今日の問題―弁護士の『開国』」朝日新聞五月三〇日付夕刊（一九八一年）。小島武司『弁護士―その新たな可能性』学陽書房（一九八一年）。〈記事〉「ニッポン外から見れば②」朝日新聞一月三日付朝刊（一九八一年）。矢野成典「アメリカビジネス風土の陥穽」プレジント九月号プレジデント社（一九八二年）。『会社法務部―第四次実態調査の分析報告』別冊NBL八号（一九八二年）。坪田潤二郎『国際交渉と契約技術』東洋経済新報社（一九八三年）。経営法友会編『会社の法務』商事法務研究会（一九八三年）。相田正二他〈座談会〉「欧州の『会社法務』印象記」（上）（下）

完全なる会社法規部（大矢）

NBL二九七号、二九八号（一九八四年）。竹内一夫『アメリカの平等雇用』中央経済社（一九八四年）。大羽宏一『米国の製造物責任と懲罰賠償』日本経済新聞社（一九八四年）。小尾敏夫『クラッシュジャパン』学陽書房（一九八五年）。野村総合研究所編『国際経営時代の法律武装』野村総合研究所（一九八五年）。竹内昭夫他〈座談会他〉「これからの企業法務」ジユリスト八五七号有斐閣（一九八六年）。長谷川俊明『戦略訴訟』東京布井出版（一九八六年）。宮澤節生『海外進出企業の法務組織』学陽書房（一九八七年）。松崎昇他〈座談会他〉「会社法務ガイドランス」法学セミナー三二巻八号（一九八七年）。高井健武他〈座談会〉「企業内弁護士業務」東京弁護士会会報七二号（一九八七年）。ロバート・J・サミュエルソン「問い直される米国の弁護士社会」Newsweek（日本語版）三月二七号（一九八六年）。〈座談会〉「企業の国際化と法務戦略」日本経済新聞六月一六日付朝刊（一九八六年）。〈記事〉「戦略法務、企業体制固め」日本経済新聞一〇月二七日付朝刊（一九八六年）。津田真澄「アメリカ進出への警鐘」日経ビジネス一一月二四日号（一九八三年）。ジェイムズ・B・スチュアート、橋本直訳『パートナーズ』（上）（下）早川書房（一九八六年）。「会社法務部―第五次実態調査報告」別冊NBL一六号（一九八六年）。松尾翼『日米ダンピング訴訟の内幕』読売新聞社（一九八六年）。ウィリアム・J・コフリン、中山善之訳『十二人の使徒』光文社（一九八六年）。藤岡公夫『国際取引の法務戦略』商事法務研究会（一九八六年）。竹内桃太郎〈対談〉「企業にも刺激外人弁護士」日本経済新聞七月二日付朝刊（一九八七年）。中島茂『戦略法務入門』中央経済社（一九八七年）。〈記事〉「経営創造―不意の訴訟が襲う」日本経済新聞社八月三〇日付朝刊（一九八七年）。〈記事〉「海外法務の確立急務」日経産業新聞五月四日付（一九八七年）。片山修『日本アイ・ビー・エムから何を学ぶか』毎日新聞社（一九八七年）。北川俊光『企業の国際化と法務』商事法務研究会（一九八七年）。小島武司「企業法務部の基本的方向」『企業社会と法』〈升本喜兵衛先生追悼論文集〉所収学陽書房（一九八七年）。〈記事〉「知的所有権の保護、企業の死活問題」日本経済新聞七月一三日付朝刊（一九八七年）。リ・アイアコッカ「訴訟に泣く米国の企業」日本経済新聞九月一四日付朝刊（一九八七年）。(Lee Iacocca; *Lausuits make risks too risky*: The Japan Economic Journal, Sept. 19. 1987; p7, Ⅱ英文日経九月一九日号)。石田完爾『アメリカン・ロイヤーの勝つ論理』ビジネスアスキー（一九八七年）。牧野昇『新企業繁栄論』講談社（一九八七年）。棚瀬孝雄『現代社会と弁護士』日本評論社（一九八七年）。真鍋繁樹『総務革命』サンマーク出版（一九八八年）。

- (4) 染野(啓)「経営法学の方法」〔経営法学講座1〕法学セミナー一〇九号一一八頁以下。大矢『国際経営法学序説』四五頁以下。同「わが国10大企業にみられる会社法規部の機能」季刊経営と法律六六号(近刊)。
- (5) Charles S, Maddock, *The Corporation Law Department*, 30 Harvard Business Review, pp. 119—136(1952)。大矢『現代の経営法学』三一五頁以下。同「いわゆるマドックの会社法規部論」国士館法学一二号八六頁以下(一九八〇年)。
- (6) 大矢『会社法規部』五〇頁以下。
- (7) 大矢『会社法規部の日米比較研究』(近刊)。
- (8) William H, Newman, *Administrative Action-The Techniques of Organization and Management* (1951)。
- (9) 宮野準治「企業利潤追求の旗手としての法規部」季刊経営と法律六二号（一九八七年）。大矢『リーガルリスク管理と経営法学』五八頁以下。
- (10) 大矢『前掲』五八頁以下。
- (10)の2 アメリカとわが国におけるビッグビジネスの会社法規部形成発展過程を比較するとつぎの〈表1〉のように図表化できる。わが国の企業側に一ランクの後退性がみられるであろう。
- (11) アルフレッド・D・チャンドラー・二世・三菱経済研究所訳『経営戦略と組織―米国企業の事業部制成立史』実業之日本社（一九六七年）。
- (12) その理由としてチャンドラー教授は、私のインタビューに答えてつぎのように述べている。第一に、一九世紀末から二〇世紀の初頭にかけてファミリー企業が大企業―近代企業へ急膨張したこと。Chandler, *The United States; Evolution of Enterprise-in Peter Mathias and M. M Postan* (eds), The Cambridge Economic History of Europe, Vol.7. Cambridge Univ, pr, (1978)。なお、鈴木良隆他『経営史』二五頁以下有斐閣（一九八七年）。青竹正一『小規模閉鎖会社の法規整』三頁以下文真堂（一九七九年）。酒巻俊雄『閉鎖的会社の法理と立法』三頁以下日本評論社（一九七三年）。この大企業の急膨張による法律問題の予防にあったのではないかとみられる。それは資本の導入、市場拡大や技術発展によるものである。デュポン社が一九〇三年に法規部を創設したのに対し、わが国において法規部を最初に設置したのは「三井物産」であり、一九四三年に同社文書部に法務課を設置している（『文書部小史（その1）―文書部門の組織完全なる会社法規部（大矢）

〈表1〉 日米企業における会社法規部形成発展過程の比較表

	〔第1期〕 サービス・スタッフ型 法規部	〔第2期〕 スペシャリスト型 法規部	〔第3期〕 ゼネラル・スタッフ型 法規部
アメリカ の企業	1870年 ～1929年 (1929年, 米経済大恐慌)	1930年 ～1972年 (1973年, 第一次石油シ ョック)	1973年 ～現在に至る (本格的な訴訟社会の 到来)
日本の企 業	1960年 ～1972年 (1967年東京ヒルトン ホテル事件)	1973年 ～1986年 (1973年第1次石油シ ョック)	1987年 ～現在に至る (本格的な貿易摩擦・技 術摩擦)

- (1) サービス・スタッフ型法規部＝ロー・オフィスの活用
スペシャリスト型法規部＝ロー・ファームの活用と社内弁護士の導入
ゼネラル・スタッフ型法規部＝社内弁護士と社外弁護士(ロー・ファーム)
による戦略法務の推進化
- (2) 日本の企業も1980年代に入り社内弁護士を導入するゼネラル・スタッフ型の
法規部の胎動が見られる。

変遷史』三井物産株式会社文書部(一九八三年)。

第二に、独禁法、パテント対策によるものである。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。独禁法は、アメリカにおいては一八九一年に制定されている。

第三に、企業秘密などを外部の弁護士(outside counsel)に知られたくない、という特殊事情があること。

第四に、問題が起きたときの効果的な解決ができること。社内弁護士を企業がコントロールしたいということ。

第五に、デュポン社の例にみられるように、ファミリー企業が合併することが、法律的にも組織的にも必要であったこと。

なお、関西生産性本部『アメリカにおける経営法務の実態』三頁以下。飯島『アメリカの会社法務部』『会社法務部』NB L No.2五〇頁以下。

(13) Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (1977)。

(14) ここでいう俸給経営者とは企業の近代化に伴い形成される専門経営者としての雇用経営者(employed manager)を意味していると解す(大矢『現代の経営法学』二七〇頁)。

(15) 会社法規部の機能については大矢息生『社内弁護士の研究』一五一頁以下第一法規出版(一九八二年)。なお、詳しくは大矢『会社法規部と戦略的機能(一)』比較法制研究一一号(一九八八年刊予定)。

- (16) 関西生産性本部編『アメリカにおける経営法務の実態』一三頁以下。飯島澄雄「アメリカの会社法規部」別冊NB L No.2 五四頁。家近正直「企業と経営戦略法務」季刊経営と法律二八号四頁以下(一九七七年)。
- (17) 道田信一郎『アメリカのビジネスと法』三頁以下有信堂(一九六四年)。
- (18) 飯島『前掲』五四頁。
- (19) 詳しくは大矢『会社法規部の日米比較研究』(近刊)。
- (20) David A. Shannon, *The Great Depression* (1960)。
- (21) 飯島「アメリカの会社法務部」『会社法務部』NB L No.2所収五一頁以下。Maddock, op. cit, p 119, David S, Ru-der, *A Suggestion for Increased Use of Corporate Law Departments in Modern Corporations*, Vol 23, No2. The Business Lawyer (1968)。
- (22) 大矢『現代の経営法学』三一六頁以下。
- (23) Maddock, op. cit., pp. 119～120, その抄訳について大矢『国際経営法学序説』一〇二頁以下。
- (23)の2 田中英夫『英米法総論』(上)三一七頁以下東京大学出版会(一九八〇年)。
- (24) Maddock, op. cit., p. 120。
- (25) 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)。高石氏は日本アイ・ビー・エム(株)常務取締役で弁護士である。

(26) 注25参照。

(27) 大矢『リーガルリスク管理と経営法学』六頁以下。大矢『会社法規部入門』一一二頁以下。

(28) 宮野「企業利潤追求の旗手としての法規部」季刊経営と法律六二号二七頁。宮野氏は台糖ファイザー(株)の法務部長である。

(29) 飯島「前掲」五一頁。

(30) 飯島澄雄氏は、本文で述べた社内弁護士の急増ぶりを、つぎの〈表2〉のように紹介されている。それによると一九七〇年ですでに法律家十人に一人の割合で社内弁護士が存在していたことになる。

完全なる会社法規部(大矢)

〈表2〉 アメリカにおける全法律家数に占める社内弁護士

年代	企業内弁護士数	全法律家数	比率
1948	5,428人	179,477人	3.02%
1957	18,911人	242,164人	7.81%
1963	20,000人強	286,069人	8.74%
1970	35,593人	322,723人	10.41%

(飯島澄雄「アメリカの会社法務部」『会社法務部』NBL別冊2号51頁商事法務研究会(1976年刊)より)。

- (31) 〈記事〉日経ビジネス六月一五日号一二二頁(一九八一年)。
(32) 〈記事〉日経ビジネス二月三日号七七頁以下(一九七五年)。
(33) 注32参照。
(34) 注32参照。
(35) Janger, Allen R, et al., *The Personal Function ; Changing objectives and Organizations, A research report from the Conference Board's Division of Management Research* p. 87 (1977)。竹内『アメリカの平等雇用』一七頁以下中央経済社(一九八四年)。
(36) 竹内『前掲』五六頁。
(37) 前掲日経ビジネス七八頁。
(38) “*Growth Opportunity Corporate legal departments*” *Business Week* pp.70 ~71 (legal affairs), Sept 1 (1980)。日経ビジネス九月八日号一一六頁(一九八〇年)。

- (39) なお、その後「AT&T」は一九八四年一月独禁法の関係で組織変更され「新AT&T」の社内弁護士数も変更されている (“*Did it make sense to break up AT&T?*” *Business Week* ; Dec, 3 (1984))。
(40) 「訴えまくる社会・米国」読売新聞四月三日付朝刊(一九八〇年)。石角『アメリカン・ロイヤールの勝つ論理』一二頁以下。阿部康典「アメリカ、実は『不信の社会』」サンケイ新聞五月二八日付朝刊(一九七七年)。草柳大蔵「『ヒトの自由化』に日本の企業は耐えられるか」サンケイ新聞八月二六日付朝刊(一九八五年)。「弁護士社会」朝日新聞一月二二日付朝刊(一九七七年)。
(41) Lee Iacocca, *Lawsuits make risks too risky* ; *The Japan Economic Journal*, Sept, 19, p. 7., (1987)。≡ 英文日経九月一九日号(一九八七年)。「日本経済新聞」九月一四日付朝刊(一九八七年)。
(42) “*Newsweek*” 三月二七日号四二頁以下(一九八六年・日本版)。

〈表3〉 アメリカ大企業の法規部トップ20社と弁護士数

①	American Telephone & Telegraph	902
②	Exxon	384
③	General Electric	302
④	Prudential Insurance	202
⑤	Du Pont	194
⑥	Mobil Oil	188
⑦	Standard Oil (Indiana)	179
⑧	GM	159
⑨	Gulf Oil	152
⑩	Bank America	150
⑪	Hartford Insurance	140
⑫	IBM	138
⑬	Atlantic Richfield	138
⑭	Sears Roebuck	131
⑮	Westinghouse Electric	129
⑯	Ford Motor	110
⑰	Union Carbide	108
⑱	Shell Oil	104
⑲	United Technologies	104
⑳	Texaco	101

Business Week ; Sept, 1. p. 70 (1981)。
(Data ; Law and Business Inc., BW)

- (43) 前掲「日経ビジネス」二月三日号七九頁。
(44) 注43参照。
(45) アメリカでは、このような訴訟のコストアップに対抗するために弁護士費用を節約するための「いかに弁護士費用を安くするか」というセミナーが大繁昌したことがあった(「日経ビジネス」六月一五日号一二二頁(一九八一年))。その節約はまず第一には企業に社内弁護士の導入、第二にパラリーガル(para legal)の導入などをあげていたという。
(46) 「日本経済新聞」一二月三一日付朝刊(一九八七年)。なお、「ギネスブック」に載っている「世界最大の訴訟」は、一九七一年四月、ウォルトン・ベーター氏がジェネラル・モーターズを相手どってニューヨーク裁判所に提訴したもので、その金額は実に六七五兆ドルという(草柳「前掲」)。
(47) Iacocca, op, cit.,
(48) 〈記事〉「日本経済新聞」八月一日付朝刊(一九八七年)。
(49) 〈記事〉「日本経済新聞」三月五日付朝刊(一九八七年)。
(50) 大矢『現代の経営法学』一頁。
(51) 注50の二七三頁。
(52) 注50の二九四頁。
(53) 大矢「会社法規部と戦略的機能(一)」比較法制研究一一号(一九八八年近刊)。

三 法は経営戦略に従う―結びに代えて

会社法規部が本来的な機能である紛争処理機能（治療法務機能）、予防的機能、そして戦略法務的機能（経営戦略法務的機能）など三つの機能（三大機能）を相互かつ有機的に完全に果たすためにはまずその前提条件として「完全なる会社法規部」の条件を具備しなければならない。ここでいう完全なる会社法規部の条件としては、前述したように特定企業の第一に法律事務を一元的、集中的かつ統一的に処理する部署であること。第二に、法律事務や法的危険を予防法務的かつ戦略法務的（経営戦略的法務・営業法務的）に処理する部署であること。第三に、法律専門のサービス部署であること。第四に、法律専門家の集団であること等をあげることにする。この完全なる会社法規部の条件についての詳論は別稿に譲ったが、ここで強調しておきたいことは完全なる会社法規部の目標である。完全なる会社法規部の目標は、前述した会社法規部の本来的な三大機能を完全に果たすことであるが、それは経営法学の指導理念である企業経営の意思決定から発生しうるあらゆる法的危険を回避することである。この法的危険の回避には戦略法務により積極的なリーガルリスク・マネジメントを含むものである。

この完全なる会社法規部の最終目標を達成するためには第一に、高梨公之教授が主張されているように経営者をはじめ法規部員は、法は、裁判のためのルールの意識よりも、法を経営という視点から見直し、経営中心に法を見るという意識の変革が求められてくる。⁽²⁾ 経営の側面から法をみたとき、従来の解釈法学は、法を解釈し、運用する側の立場に立脚して法を考え、経営と法律とを分離する思考方法にあったといえよう。しかし、法を経営という視点からと

らえるとき、経営と法律は一体化されるべきであり、両者は一体化すべきものである。⁽³⁾

第二に、経営者が会社法規部という経営組織に対する見識と哲学が要求される。⁽⁴⁾ この事はアメリカのビッグビジネスのトップマネジメント（top management）によく見られるところであり、わが国で完全なる会社法規部を設営している企業も共通して見出すことができる。

第三に、法規部が「会社の良心」としての役割を果たすために、経営者が遵法経営を行う決意と姿勢が要求されるのである。⁽⁵⁾ そのためには、いわゆる「地球村」的発想の転換が要請されている。

第四に、法規部は社内弁護士を人的組織としたシステムでなければならない。高石義一氏は前掲の論文「会社法規部設置の条件」⁽⁶⁾の中で「…既存の社員を専門家に養成するか、外部からリクルートするかの方法により、当該企業の問題に精通した法律専門家を確保することが重要な条件である。形だけの法務部門を設置しても無意味である」と論述されている。また、高石義一氏は、別の論説「危機に堪えうる法務」⁽⁷⁾の中で、トップからの法律案件が会社全体の重要方針にかかわる重大案件でも、法規部長は自己の将来を犠牲にし、退社さえ覚悟して「ノー」という法律意見が出せるだけの確固たる信念の持主でなければならないという。そのためにも法曹資格がある社内弁護士による人的組織を必要とするのである。

第五に、企業経営という面からみると「法は経営戦略（strategy）のためにあり」という意識改革が要請されてくる。かつてチャンドラー教授は前述の名著「Strategy and Structure」で「経営組織は戦略に従う」という命題を実証的に展開されているが、「法は経営戦略に従う」ものであるというのが私の結語である。このように解してこそ初めて会社法規部の経営戦略的機能が完全に発揮できるものと信じている。⁽⁸⁾⁽⁹⁾

- (1) 大矢「会社法規部と戦略的機能(一)」比較法制研究一一号(一九八八年・近刊)。
- (2) 高梨公之「経営法学の誕生とその意味」経営法学ジャーナル一号六六頁自由国民社(一九六五年)。
- (3) 大矢「社内弁護士の研究」七頁以下。同『経営と法律一体化論』(近刊)。
- (4) 道田『アメリカのビジネスと法』二三頁。石角『アメリカン・ロイヤールの勝つ論理』一七一頁以下。
- (5) 小島編『増訂会社法務入門』四三頁以下。高石「会社法規部設置の条件」季刊経営と法律六四号一二頁以下。〈座談会〉大隅一武他「予防法務から戦略法務」NBL三九二〇三号商事法務研究会(一九八八年)。
- (6) 高石「前掲」一三頁。
- (7) 高石「危機に堪えうる法務を」ジュリスト八五七号(四月一日号)四五頁(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」『会社法務部』別冊NBLNo.16六一頁以下(一九八六年)。
- (8) 戦略——とりわけ経営戦略については大矢「会社法規部の機能」比較法制研究一一号(近刊)に譲る。なお、土屋守章『企業と戦略』リクルート出版(一九八四年)。石角『アメリカン・ロイヤールの勝つ論理』一五三頁。中島茂『戦略法務入門』五頁以下中央経済社(一九八七年)。大矢他『会社法務部』(近刊)。
- (9) なお本稿は、私の会社法規部の日米比較研究(中間報告)の序論的意味を有するものであり、その各論については拙稿「会社法規部と戦略的機能(一)」(「国士舘大学比較法制研究」一一〇一二号)に譲った。

(六三年一月一〇日)