



シンポジウム 企業内弁護士

弁護士業務
委員会主催
2004・9・21
第2回
全3回連載予定

コメンテーター



池永 朝昭

Tomoaki Ikenaga

第二東京弁護士会所属(33期)
ドイツ銀行グループ
マネージング・ディレクター&ジェネラル・
カウンセル



河村 明雄

Akio Kawamura

第二東京弁護士会所属(34期)
前 日興シティグループ証券株式会社
ジェネラル・カウンセル
(現 あさひ・狛法律事務所 顧問)



天野 正人

Masahito Amano

第一東京弁護士会所属(36期)
メリルリンチ日本証券株式会社
取締役、ジェネラル・カウンセル



室伏 康志

Yasushi Murofushi

第二東京弁護士会所属(37期)
クレディ・スイス・ファースト・ボストン証
券会社
ジェネラル・カウンセル、法務・コンプ
ライアンス本部長



本間 正浩

Masahiro Honma

東京弁護士会所属(41期)
前 AIGエジソン生命保険株式会社
ジェネラル・カウンセル
(現 オリックス株式会社 チーフ・リ
ガール・カウンセル)



司会

村本 道夫

Michio Muramoto

第二東京弁護士会所属(37期)
第二東京弁護士会
弁護士業務委員会委員長

3 企業内弁護士の 仕事のやり方

【村本】 それでは引き続きま
して、それぞれの企業の部署
において企業内弁護士はどの
ような活動をしているか。例
えば金融商品の開発などの際
に、各弁護士はどのように関
わっていくのか。あるいはジ
ェネラル・カウンセル、ある
いは法務部長の役割は何か。そ
のようなことについて若干コ
メントをいただいでいきたい
と思います。では本間先生か

らどうぞ。

【本間】 具体的な仕事の仕
方というのは、大体「端緒」・「分
析」・「決断」・「実行」の4段階
位に分かれると思います。

まず「端緒」ということ
ですが、どのように仕事
がくるのか。まず当然
のことながら各ビジ
ネス部門からの照会
が、数的には圧倒的
に多い。契約書、法
的文書は法務の承認
が必要です。それか
ら重要なプロジェクト
については、その企
画段階から関与を依
頼される。

もう一つは、他部門からの

照会を待たずに法務のイニシ
アチブで動き出す場合です。
これは社内弁護士特有の動き
方です。例えば、先ほど池永先
生からもご説明がありましたが
、ジェネラル・カウンセルとし
て各種の経営委員会に参加
をいたします。AIGエジソン
生命の場合は約11の委員会が
ありますが、そのすべてに出
席権を持っているのは社長、
常勤監査役、検査部長、それ
に私だけあります。

さらに、これらの委員会、取
締役会の議事録を最終的なも

のとして承認するためには、ジェネラル・カウンセルの承認が必要となっていますので、会社の意思決定の最後まで入っていくということでありませう。

それから、私の下にコンプライアンスを置いておきまして、コンプライアンスはより個々のビジネス部門と直結して仕事をしておりますので、彼らの耳に色々な情報が入ってくる。

それから依頼・照会。我々

の考え方からすると、これは仕事のきっかけにすぎない。よく私は言っていました、契約書をレビューしてくださいと言われるが、「契約書のレビュー」という「仕事」はないと。我々の仕事は契約書の後ろにあるビジネスをサポートすることである。契約書のレビューというのは、その仕事の「やり方」にすぎないということです。ある依頼がきまして、こういうことを見てくださいと言われた時に、でも本当はそういう問

題じゃなくて、こういう問題もあるんじゃないのということで、照会されたことと違うことに入っていくというのは日常茶飯事でありませう。

それから、色々な数の照会がきますので、会社としてどういふ問題があるのかというのが掴みやすくなっています。

このようにして、何かおかしな、あるいは法的に詰めなければいけない問題があったら、どこかで私の耳に入るといふことにしてあります。

I N T E R V I E W

日本橋再開発の目玉とされる日本橋一丁目ビルのメリルリンチ日本証券(株)は、テロへの警戒から厳重なセキュリティ体制が敷かれている。入口の自動改札機にゲストカードを入れて、天井が高いエントランス中に高らかに警報を響き渡らせる等の「試練」を経て、天野弁護士のオフィスを訪ねた。

オフィスで快く対応していただいた天野弁護士の印象を一言でいうと「エグゼクティブ」である。傍らにさりげなく置かれた家族写真がさらに「エグゼクティブ」感を醸し出している。

天野弁護士が語られた、企業内弁護士の業務についての言葉を紹介する。

「イメージとしてはビジネスやマーケットに近く投資銀行の一員であるという意識が半分あります」

「スピード感が違います。法律を念入りに調べるといふよりは、社内のリソースから集積された情報をベースにして判断をするという意味で、判断が仕事です。」

「判断とその総合的な正当性を周囲に説明できる能力が重要です。」

本当の「エグゼクティブ」である。

(編集部)



弁護士訪問 インタビュー

メリルリンチ日本証券株式会社
取締役、ジェネラル・カウンセル

天野 正人氏

ある1日のタイムスケジュール

7:30	起床
8:30	出社
9:00	メールのチェック
10:00	投資銀行部門とのディール組成の会議
11:30	昼食
12:00	定例経営執行委員会
13:30	自己投資部門とのディール組成の会議
15:00	法務部門とのコンプライアンス会議
16:00	新商品開発委員会
17:00	ストラクチャードファイナンス部門とのディール組成の会議
18:00	夕食
20:00	メールのチェック
21:00	
22:00	NYの個人顧客部門法務部と電話会議 NYの法人部門担当法務部のマネジャーカンファレンス
23:00	退社
1:00	就寝

そのように、受動的ということではなくて、能動的にイニシアチブをとっていく。

それから「分析」については、少なくともAIGエジソンの場合には人数が少ないということもありますので、外部の弁護士に大きく依存をしております。ただし、その選任、監督、報酬管理というのは法務の重要な仕事になっている。

それから次に、これもまた外の弁護士にない機能だと思えますが、「結論」を出さなければいけない。結論を出すためには当然、法的なものだけではなくて、ビジネスリスク、あるいはオポチュニティーのバランスを必ず考えなければなりません。また、単なるイエス・ノーであってはならない。どうすればできるのか。もっとよい方法はないか。どうすればビジネス上の目標を達成できるのか。リスクを最少化できるのか。こういう視点から見て、A、B、C、Dという4つの考え方がありますが、ではなくて、こうしなさい、あるいは、こうすべきだと私は考えますという形で結論を出さなければいけないというのが一つ、大きな視点だろうと思えます。これがなければ、外の弁護士からリーガルオピニオンをとるのと同じことになってしまいます。

それから「実行」ですが、「Execution」と書きましたけれど、これは会社によって多少違うと思います。ただ、少なくともGE、あるいはAIGエジソン生命で法務本部がやって

きた仕事というのは、単に意見を出して、これが正しいというだけではなくて、それについて人に説得したり、説明したり、支持を取り付けて行動をさせる。つまり「結果を出す」というのが大切な仕事です。この辺が外の弁護士の「これはアドバイスです、後はビジネスがお決めになりなさい」という仕事のやり方とはかなり違うところです。駆け足になりましたが、仕事の仕方、特に法律事務所の弁護士とは違う視点というところから、簡単に説明しました。

4 法務部が外部の法律事務所を管理する必要性

【村本】 ありがとうございます。今のお話は非常に分かりやすい話だと思いますが、何か具体的に先生方から補足していただけるお話があれば、お願いしたいと思います。

【池永】 法律事務所に外注するという部分ですが、先ほど天野先生や、河村先生からご説明があったとおり、社内の商品開発について、弁護士、あるいはロイヤーというのは非常に重要な役割を負っているという部分がございます。それは一つは、その商品がその目的どおりの効果が発揮できるようになっているのか、リーガルリスクをクリエイトしてしまうような部分はないだろうかとか、さらには業法上、そういう商品が証券会社あるいは銀行で扱えるのかというような、一番フレームワーク

といたしますか、そういう部分をチェックすることが非常に重要になってくるわけです。そういう部分が終わった後について、あるいは、このプロセスの中で外部弁護士というものを使っていった、非常に分厚い書類などは外部にお願いするという形になってくるわけです。

この関係のマネージがしばしば弱かったりすると、これは証券会社、インベストメントバンクに特有の現象かもしれませんが、割とリスクのある商品、例えば業法上リスクのある商品をどんどんやってしまうということがあります。したがって、法務部が外部の法律事務所との間に入ってその関係をマネージしていくということは非常に重要になってきます。そういうものが弱いと、私どもの過去の経験でも、後々問題が起こる場合があります。ビジネスの方は収益を上げたいから、やるというインセンティブを働かせる。それについて我々は、その部分をどのように押さえていくかという問題があります。

もう一つは、外部の法律事務所というのは必ずしも会社の実態がよく分からない。したがって、場合によっては重要なライセンス(業法)問題について判断を誤ったり、場合によっては知識がなかったりする場合もあります。そういった部分についてしっかり押さえていくということが、特に法務部にとって重要な仕事になっているというように言

えると思います。

5 法務と コンプライアンスの違い

【村本】 今のお話、法務部ということですが、法務部とコンプライアンス部といった場合は、その仕事に差が出てくるのでしょうか。

【室伏】 極めて大ざっぱに言ってしまうと、法務部の場合、先ほど本間先生がおっしゃったExecution、実行するということが非常に重要な課題にな

る。コンプライアンスの場合は、勿論適法というのは当然のこのわけで、それにさらに加えて、主として業法上の問題、それからレピュテーションリスクを抑えようという形に一般的にはなると思います。私の場合はリーガルとコンプライアンス両方見ているということで、コンフリクトがあるのではないかと言う人もいますが、リーガルでも適法なのは当たり前で、その後レピュテーションをきちんと考えていかななくてはいけない

ということで、私自身は別にコンフリクトはないと思っています。コンプライアンスの場合には、もうちょっと日常的にモニターする、ウォッチするという要素がすごく強いと思います。

【村本】 その点について、ご意見おありの先生はいらっしゃいますか。

【本間】 もう一つ、具体的な業務の内容として、これも会社によって違いますが、一つ大きな法務とコンプライアンスの違いというのは、コンプ

I N T E R V I E W

現在の勤務先である芝公園のオリックス本社に、本間弁護士を訪ねた。

本間弁護士は、外見と話し方は「平均的な日本の中年男性」という安心感を与える方である。しかし、話の中身は凄い。平均どころか「エクセレントなモデル」である。

本間弁護士によれば、弁護士業務をしていたときの最も大きな相違点は、「判断することが求められ、判断に情報不足の留保をつけられない。判断にしたがって本当に大きな組織が動いてしまう。自分の判断が会社の判断そのものである。」ことである。

また、「企業内弁護士には、弁護士としての実務経験があることは重要であり、弁護士の立場で経験した濃度が濃い経験は必ず役に立つ」と、我々弁護士にとっては心強い言葉を聞かせていただいた。

弁護士としての実務経験と、企業内弁護士として要望される能力を、高い次元で融合されている方である。

(編集部)



弁護士訪問 インタビュー

オリックス株式会社
チーフ・リーガル・カウンセラー
本間 正浩氏

ある1日のタイムスケジュール

7:00	起床
7:30	朝食
9:00	入社
10:00	個別案件につき打ち合わせ 委員会
11:00	
12:00	昼食
13:00	個別案件の打ち合わせ
14:00	E-Mail対応等
15:00	部門内ミーティング
16:00	個別案件の打ち合わせ E-Mail対応等
17:00	個別案件の打ち合わせ
18:00	E-Mail対応等
19:30	退社
20:00	夕食
22:00	帰宅
23:00	E-Mail、資料整理等
1:30	就寝

ライアンスの場合、おそらく一番大切なのは会社の中でコンプライアンスを守れるような「仕組み」をつくり上げていくということだと思います。

それはトレーニングでもあるでしょうし、モニタリング、つまりコンプライアンス違反が起きているか起きていないかということはどういう方法、どういうデータを取ってくれば、いち早く発見することができるのかという、一種制度設計的な仕事、あるいはプロセスマネジメントというか、そういう仕事だと思います。「コンプライアンス」「法令遵守」というと、何を守らなければならないか、その実体的な面に目が行ってしまうのが一般で、なかなか理解していただけないところです。

【村本】 天野先生、何か。

【天野】 私は法務とコンプライアンスを両方見ているのですが、法務はどちらかということビジネスユニットに近くて、パートナーという認識があります。ですから、どうやったらディールができるか。我々の依頼者はビジネスユニットですから、彼らの目的は何で、それに対して適切な範囲の中でどれだけサポートができるかというところで走っている。コンプライアンス部門というのは、ある意味でもう少し牽制機能が強くなくてはいけません。ある意味において、その両者のバランスをとっていくというところが、ジェネラル・カウンセルとしての重要な役割としてあります。

【村本】 ありがとうございます。河村先生、何かそのあたりご意見おありでしょうか。

【河村】 金融機関の外にいるとちょっと分かりにくいところがあるかもしれません。先ほど室伏先生がコンフリクトとおっしゃったのは、今の天野先生の発言と通じるものがある、コンプライアンスというのは文字通り会社の業務がインコンプライアンス・ウィズ・レギュラトリー・リクワイアメント、そういう規制上の必要な事項をちゃんと遵守しているということを確認して取引をさせる。例えて言うと、ちょっとイメージとしてよくないかもしれませんが、**検察、警察に近い機能が基本的にあるわけですね。もちろん、いいコンプライアンスというのは、単に「ダメです、ダメです」と言うだけではなくて、こうしたらできるようになるんじゃないですかという提案までしてあげる、それがいいコンプライアンスですが、コンプライアンスの基本的な機能は、悪いことを起こす奴を捕まえるとか、あるいは取引の上で何か問題があるようであれば、それを是正させる、その辺の牽制機能に非常にフォーカスがある。**天野先生がおっしゃったのも、そういうことだと思います。

それに比較して、法務のほうはどちらかということ取引推進機能、パートナーとして取引を推進していくような機能というのがかなり意識される。そういった違いがある。そ

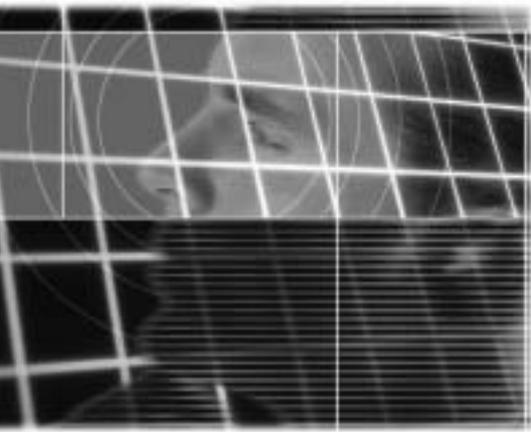


うすると、もちろんいい取引推進のパートナーである弁護士は、法令遵守、コンプライアンス的なことも含めて指導するわけですが、気分的に、感覚的に、俺たち仲間だ、チームだということになると、ややもすると、こんなぐちゃぐちゃ言わなくても、この位の法令リスクは大丈夫だというような感じになりやすくて、法令遵守ということがおろそかになってしまうのではないかと。そうするとコンプライアンスと衝突するところが出てくるのではないかと。この辺の問題意識があるわけです。

アメリカの金融機関でも最近、法務とコンプライアンスをわざわざ分けて、コンプライアンスは法務と独立させて、とにかく取引のブレーキ役に徹しなさいというようにしているところも、出てきております。この辺はなかなか難しい課題だと思います。

【村本】 次に具体的な活動を離れた「日常的な予防法務的活動」としてどのようなものがあるかご紹介していただけませんか。

【天野】 コンプライアンス、その予防法務的活動としてトレーニングをしたり、ポリシ



ーを作って手続を明確にするということは、法令違反を防ぐという意味で予防法務ということになります。もう一つ重要な機能としては訴訟リスク、ドキュメンテーション上のリーガルリスクとして、例えば契約書を見ても、こういう条項が入っていないと権利を守り、リスクを回避することができないとか。それが不良債権に対する投資でも、あるいは引受業務でも、M&Aでも何でもいいですけど、メリルリンチという会社の法的な権利義務関係をきちんと守るために、あらゆる事態を想定して必要な主張、あるいはドキュメンテーションについても言う。そういう意味での予防法務と二つあると思います。

6 ビジネスの中での 弁護士のセンスが 役に立つ局面

【村本】 ありがとうございます。あと、先ほど出てきた話の中で興味深いと思ったことは、ビジネスの中で弁護士のある種のセンスが非常に役立つことがある。非常に創造的な仕事に結びつくことがある

というお話があったと思いますが、実際そういう実例等はおありでしょうか。池永先生、何かございますか。

【池永】 実例というとなかなか難しい。具体的な金融商品の話になると、ちょっと理解しにくいかと思いますが、勿論弁護士が一つの商品について提案をして、その商品のストラクチャーについてポジティブな変更を加えるということも十分ある話です。特にビジネスの方で喜ぶのは、特定のディール、M&Aでも何でも構いませんが、そういうものについてちょっと障害が出てきた。それは法的な障害である場合もあれば、コンプライアンスの障害が出てきたという場合もありますが、何かこういうふうにやったらできるのではないかということ提案して、その方向に持っていく。あるいは会社のプロセスの中で、ちょっと止まってしまふような部分について、そういった承認のプロセスにおいて、こういうところはこのようにしたらどうかというような提案をしていくことでスムーズに流れることはある話です。

逆に言えば、そういうことができない弁護士はいますし、そういう弁護士は社内法務としては非常に困った存在になるということです。

【村本】 ありがとうございます。室伏先生、どうぞ。

【室伏】 あまり具体的には言えませんが、最近すごく商法とか会社法が変わってきてい

て、色々な株式に関するオプション的な形が入ってきていると思いますけれど、数年前までは日本の場合、オプション、特にM&Aにおけるオプションの範囲はものすごく狭くて、その場合、昔の新株引受権付社債とか転換社債を使って色々なストラクチャーを作るというようなことは、一つの具体的な例だだと思います。それを外部の弁護士を入れても勿論できますが、我々のビジネスの場合、ものすごく時間が大事で、それこそ一晩のうちに決めなければいけないことが度々あるわけで、そういう時に企業内弁護士の役割、意義というのは大きいと思います。

企業内弁護士の意見の 社内における プレゼンス

【村本】 ありがとうございます。では引き続いて次の設問に行きたいと思います。今のお話からするとレベルの違う質問になるかもしれませんが、そのような法務部ないしコンプライアンスでの活動において、弁護士の判断はその会社において、どの程度尊重されるのだろうか。私などは何となく、弁護士は横に置いておいて飾りものにして企業は進んでいたというのが、古い会社法務のイメージなのですが、そのあたりについてコメントをいただければと思います。本間先生、いかがですか。

【本間】 これはすごく答えにくい質問です。この質問自体

の前提がどうかと思うのです。つまり、この質問は、企業があって、横に弁護士がいて判断を出して、ということで、「企業」と「弁護士」を別のものとして対置しているという前提になっていると思います。しかし、少なくともここに並んでいらっしゃる先生方の仕事の仕方はおそらくそういうものでは全然ない。ジェネラル・カウンセルとか、シニアのカウンセルになると、企業の意思決定そのものの中に入ってしてしまうということです。何か独立した「弁護士の意見」というものがあって、いわば外からそれを「企業」に与えて、企業がそれを尊重するかしないかではなくて、企業の意思決定の中で、どこまでビジネスにやらせるのか、どこはビジネスを尊重しなければならないのか、あるいは、どう妥協点や代替策を見つけるのかをビジネスと一緒に決めていくということです。一般論として尊重するの、しないのと言われてもちょっと困ってしまいます。

まさに会社の意思決定のダイナミズムの中の一要素として、社内弁護士の意見は非常に大きな一要素ではある。ただし決定的なものではないというのが公約数的な答えです。実際には、その人の力量であるとか、問題の性質とか、力関係とか、様々な要素の相関係数として、法務の意見がどの程度まで通るのが、個別個別の中で決まっていくというのが多分実態に近いのでは

ないかと思います。

【村本】 天野先生、いかがですか。

【天野】 弁護士の判断、これがジェネラル・カウンセルの判断というような意味に使われたとすると、これも二つあって、法的な意味でのジャッジメントというのは、僕ら以外できないわけで、そういう意味ではすごく責任の重さを感じます。今メルリリンチ日本の拠点の人間が1,500人、米国内外の全拠点で合計約6万人の人間がいて、何か問題が起きたら雨あられと批判の矢が降ってくることを考えながらイエス・ノーを言う。グレーな解釈をノーという時はもしかしたらすごくいいディールかもしれないのに、収益をもたらすかもしれないけれど、自分の一存だけで潰していいのかと悩むわけです。でも決断してしまったら、もうそれを、そうじゃないと覆す人はいない。リーガルという面においては、そういう意味では尊重される、されないというレベルのものではない。リーガル、あるいはレギュラトリー・ジャッジメントそのものです。

もう一つは経営陣とか、エグゼクティブ・コミッティーとか、その中で法律の枠を超えた適切性やリピュテーションリスクをどう考えるかとかいう議論になった時に、尊重されるかどうかというレベルになるのではないか。そうすると、そこではどれだけの確かな意見が出せるかということ

になると思います。

【村本】 ありがとうございます。河村先生、いかがでしょうか。

【河村】 今のお二方の意見、ちょっと補足させていただくと、リーガリティーといいますが、適法性の問題で、これが適法でない、あるいは適法であるという判断を下すとすると、今お二方がおっしゃったように、それはもう最終的なもので、営業体としては従わざるを得ない。支店長とかCEOとかもこれを覆せないような仕組みに、会社の組織構成上なっているのが国際的な活動をしている大手金融機関の実態であろうと思います。組織の中にそういうジェネラル・カウンセルの言うことについて、適法性についてはもう従わざるを得ないという体制がビルトインされているというわけです。

ただ、ちょっと毛色の異なる問題が二つあります。一つは、今天野先生がおっしゃったリピュテーションリスク、適法か、ぎりぎり違法かどうかといえば、まあ違法ではないけれど、こういうのをやるのはいかがなものか、そんな





ものがあるわけです。この辺になってくると、適法は適法だけれどというのであれば、最終的にはやるかという判断も営業体のほうであり得るわけです。それをジェネラル・カウンセラーとして、いや、これは絶対リピュテーション上どうしてもまずいのでやめてくれというように体を張って突っ張るかどうかというのは、迷うところがしばしばあるでしょう。

それから適法は適法です。ただ、ビジネス的に色々なリスクがある。適法とか違法とかというのではなくて、分かりやすい例で言うと、例えば契約書のレビューをされていて、こういう条項をそのまま残しておくとか非常に不利ですよ。例えば何か秘密開示契約でも何でもかんでも、その契約が終わったらお返ししますとか、何年間もしばりをかけられるような不利なところがありますよと言っている、いや、それはもうビジネスリスクとして取りますよ、これは非常に官庁系の重要なお客さんなので、他のところもみんなこの条項を受けている。こうなってくると、外の弁護

士と同じように、それじゃ、あなた達の判断でやってください。このビジネスジャッジメントについては、その営業体の判断を尊重し、弁護士としては、こんなのをみすみす受けなくたっていいのにと思っている、それは私どもが判断するリスクではないので、これについては営業体の判断を尊重するということになるかと思えます。

【村本】 ありがとうございます。先生方のお話を伺って、それぞれの企業の中における、特にジェネラル・カウンセラーという役職の持つ意味というのが、次第に分かってきたような気がいたします。池永先生、どうぞ。

【池永】 すみません、今の点、1点だけ補足させていただきたいと思えます。法的判断をするというのは、実は私どものような金融機関にとってはなかなか容易じゃない場合があります。次々に出てくる新しい商品というのは、それまで規制がないわけです。規制がないがゆえに、既存の法律から見て完全に合法です、もうまったく問題ありませんという方がむしろ少ない。どんな本を見ても回答は書いてない。したがってグレーに見える商品というものもあるわけです。そういうものについて法務部の部員はまず判断をし、当然無理じゃないか、法的にはダメだということになると、当然ビジネスからのプッシュバックがきます。そういうことであらゆる角度で色々

な検討をする。最終的には、そういうものが法務部長、あるいはジェネラル・カウンセラーのところに来て、それで判断をするわけです。

ですから合法、適法というような判断の前に、実は非常に難しい法的判断のプロセスがある。そのプロセスを踏んでジェネラル・カウンセラーはそういうものを全部検討し、これは大丈夫だろうという判断をした上で、さらにその向こうに、こういうものを本当にビジネスとしてやるのかというリピュテーションリスクの検討に入っていく、実はそういう流れです。

【村本】 ありがとうございます。室伏先生、どうぞ。

【室伏】 今の池永先生のお話を受けて、割と象徴的な監督官庁の公の場での発言があります。「(法令に)やってはいけないと書いてないからやっていいわけではない」ということを言うわけです。法律家とすると、「どこに禁止の根拠があるんですか、どこに禁止されていると書いてあるんですか。」という発想になりますが、監督官庁からすると「そうではないんだ。要するに法令にやっていいと書いてあることをやってもいいけれど、やっていけないと書いてないからやっていいわけではないんだ。」というわけです。そういう不明確な法令リスクに常に我々社内弁護士はさらされているということをご理解いただければと思います。

(次号につづく) 