

# 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3回

最終回

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 日興シテイ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)  
メリアル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・ポストン証  
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・リー  
ガル・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

## 8 監督官庁の 検査・処分に関する 社内弁護士の役割

【村本】 次の質問ですが、先生方が所属されているのは、大きな意味で言えばみんな金融機関です。金融機関と言えば金融庁、あるいは日銀、日銀はあまり先生方の職業には関係ないのかもしれませんが、検査、あるいは処分というのがあります。そういう事態に対して先生方、あるいはもう少し下の企業内弁護士の方々はどのような役割を果た

しているのかという質問ですが、池永先生、いかがですか。  
【池永】 当然、私どもジェネラル・カウンセルという人間は、常に規制当局とはいい関係を作りたいと思っている訳です。いい関係とは何か。まず規制について、はっきりクリアな規制当局としての考えを述べてもらいたい。我々の考えを持っていく場合に、このプロセスがなかなかうまく働かなかったのが現実だった訳です。それで不良債権問題とか起きて、護送船団方式はもう

全然ダメということで金融監督官庁ができて外資系に対して長い間行われていなかった金融検査が始まった。私自身は当初の金融検査には関わっていませんが、それはものすごいプロセスであったと聞いています。同業者の中には、「あなた、そんなことをやっていたらこの業界にいられなくしちゃうよ」というようなことを検査官に言われた人も現実にはいます。しかし、検査を受ける方の対応もひどかった。検査官にくってかかるようなこともあった

ようです。最近はずいぶん良くなりました。金融庁も何べんも何べんも検査をやる過程において、だんだんソフィステケートされてきた。だから最近、昔よりはずっと話をしやすくなったし、建設的な議論ができるような環境になってきております。

しかし、金融庁というのは、大変な権力を持っている。そういう権力が発動される場面に直面した時には、それは大変なことになります。弊社の場合は去年金融検査があって、昨年の8月に始まって、今年の6月に終わるまで、ほとんど検査の問題ばかりでやってきました。私も、どうしてこの年齢になってこんなに働かなければいけないのかという位働きました。それ位相当力を使う訳です。

国家機関というのは最終的にはライセンスを取り上げてしまう位の力はある訳ですから、その関係というのは法務なりコンプライアンスなり、本当にうまくマネージしていかなければいけないプロセスです。レギュレーターというのは、どこの国に行ってもビジネスから見るとアンリーズナブルなことを言う場合もあります。もちろん規制される金融機関にも色々、例えばエンロン等の問題を見ても、問題を起こしてしまう訳ですが、それでも、私どもから見ると必要以上に厳しい態度に出るということを規制当局が行うことがあります。

世界的に見て今非常に規制の部分はどんどん厳しくなっ

ている最中ですので、こういった部分について、当然のことながら我々はレギュレーターとの接点として、この関係をうまくマネージしていく必要があります。つまり、我々が思っている商品の合法性についても、きちっと私どもの根拠はこうですということを説明できるようなポジションに必ず会社を持っていくことに注力することです。こういう検査のプレッシャーというのは、経験した者でないと分からないと思います。

【村本】 河村先生、お願いいたします。

【河村】 今池永先生が言われた、金融庁の検査する方という関係を築いていく、それは企業内弁護士の役割の重要なところですね。具体的にはどうということかという、要求されている文書や情報をきっちり出して、こちらの見方と検査官の見方についてディスカッションをちゃんとしていく。その場面で、弁護士の方には奇妙に聞こえるかもしれませんが、法律家であるが故に、例えばニューヨーク本社なりに対しても、法令上は要求されていないけれど、こういう情報は検査官として当然知りたいと思うはずなので出すべきだ、あるいは会社の中の方にも、こういった点についても補足してちゃんと説明しなければいけないというように指示、指導をしていくことが多いです。検査の対応を間違ったりしますと、日本の弁護士の方ではないですが、他の国の弁護士

資格の方が日本の金融機関で検査対応を間違えて重大な結果を招いたようなこともありますので、企業内弁護士としては検査対応の上で、ちゃんと要求された情報を出していけるという体制作り、そして検査期間中もその対応に遺漏がないようにしていくというのが非常に重要な役割だと思えます。



【村本】 天野先生、何か補足等あればお願いします。

【天野】 今考えてみますと、それは一つの経験だったかなと思います。ただビジネスユニットがやったことを批判されているのではなくて、ターゲットはむしろそれを承認した弁護士という感じでした。会社の管理体制の方が問題が大きいです。一ビジネスユニットの違反であれば、その人のその場面で終わってしまう。したがってコンプライアンスのジャッジメントとか、何ゆえ承認したかについては非常に厳しく精査されているなと感じました。

それはそれで、いざ対決状態になってくれば、弁護士は弁護士で本職ですから、徹底的に反論する訳です。メリルリンチは一言ええ百反論する会社というように、金融庁ではありがたい評判をいただいたよう

です。それまでやる必要があったのかどうか分かりませんが、そういう時代はありました。ただ、それだけ正面切って正攻法でぶつかって、最後の折れたところというのは、納得がいかない部分も沢山あるものの、相互理解も得られました。検査には、隠し事等一切せず、全面協力しながら主張すべきことはキチンと主張するということが肝要です。また、金融庁の方々がどういう考えを持っている、どういった方たちなのかということはある程度理解し、かつその企業の社内の弁護士が何をどのように考えて職務に邁進しているのかというのは、理解してもらえたのかなとは思っています。

**【村本】** ありがとうございます。あとお二人の先生方、何かコメントがあればどうぞお願いします。

**【室伏】** つい最近から金融庁のウェブサイトを見ると、今検査中の会社が出るようになりました。ですから公の情報などで申し上げても問題ないと思いますが、今現在私どものグループは金融庁の検査中です。私どもは99年に、当時の金融監督庁が最初に検査に入った外資系金融機関で、覚えていらっしゃる方がいるかどうか分かりませんが、私どものグループの中のデリバティブに特化した銀行の免許が取り消された、そういう非常に苦い経験を持っています。たまたま私はその時外部の弁護士として、検査対応等をアドバイスするという立場にありまし

た。ですから検査中ということが行われたかということ、間接的にはありませんが知っていましたし、検査の後、当局との間でどういう遣り取りがあったかということも知っております。

一方、今私はその当事者になってしまった訳です。幸い、当時のような厳しいというか、不合理なことは、今までのところは何もありませんが、監督当局が見ているのは法務・コンプライアンス部門というものが、どれだけきちんとしているのか。フロントの人たちはお金を儲けることが第一ですので、常に何か暴走しがちだ、それをどうやってコントロールしているのかということに常に目がいきます。それから会社の内部の検査部門です。したがって個々の取り引きの問題は勿論ですが、先程天野先生がおっしゃったように、それを我々がどのように見ているのか、コントロールしているのかということが常に問われます。

**私は、99年当時は外部のアドバイザーだったので、「これはおかしい、どこにも違法と書いてないでしょう、場合によっては行政訴訟をやってもいいんじゃないか」とも言えた訳ですが、今はそういうことはなかなか言えない。弁護士生命をかけてやる程の大きなことだったら考えなくもないですけれど、弁護士というのは基本的にはアドバイザーですが、会社の中に入ってしまうと当事者になってしまうので、非常にきついものがあります。**

## 9 訴訟・交渉・契約書の作成に関する企業内弁護士の関与

**【村本】** 次はもう少し具体的なお話をお伺いしたいと思います。まず、それぞれ所属企業で、普通にある契約書等のドキュメンテーションの起案であるとか、対外的な交渉、あるいは訴訟の代理とか、そういう面でそれぞれの企業内弁護士、これはジェネラル・カウンセラーというよりも、もう少し下のポジションの人の話かもしれませんが、企業内弁護士はどのような活動をしているのか。その点についてコメントをいただきたいと思います。本間先生、いかがでしょう。

**【本間】** 要は法的な紛争ということになれば、その指揮にあたる。必要に応じて内部の調整をして、妥当な方向に話を進めていく、結果を出すことに責任があるということです。

**【村本】** 対外的な紛争の交渉を含む紛争案件の管理体制については、池永先生、いかがでしょうか。

## 10 対外的な紛争案件の管理体制

**【池永】** 弊社の場合は紛争案件、つまり法廷に行ったような案件はすべて私が直轄で管理してしまっていて、外部カウンセラーとも当然全部私が打ち合わせに出て、具体的にこういうようなことをして欲しいとか、あるいは準備書面についても全部目を通して、ここのトーンは駄

目とか、こういうようにして欲しいとか、あるいは訴訟のもっと骨太の戦略、そういうものについてこのようにして欲しいとお願いすることはあります。これは多分、各社によって全然対応が違うと思いますし、ジェネラル・カウンセルがわざわざそこまで出ていくところもないと思います。

ただ、訴訟の数が幸いにして少ないながらも、たまにどでかいのが出てきてしまったりする場合もある。そうすると弊社の場合は弁護士が日本の資格を持っているのが2人しかいませんし、ニューヨーク州弁護士の資格を持っている人たちは、従前訴訟の管理という点でやってはいても、一度も法廷に立ったことがないし、現実問題の一番法廷について場数を踏んでいるのは私ですので、それでやっているということです。

## 11 外部の弁護士に依頼するかどうかの判断基準

【村本】 それぞれの企業で、外部の弁護士に依頼する、こ



うような案件は必ず依頼するというような原則があたりでしたら、教えていただきたいと思えます。河村先生、いかがでしょうか。

【河村】 案件として、特定してこういう案件というのはございません。これはおそらくどこも同じかと思いますが、主に二つのカテゴリーに入るのが外部の弁護士にいくと思えます。一つはアウトソーシングするのが妥当なもので、訴訟等もそうです。今池永先生がおっしゃったように、究極的な大所高所の戦略とか判断は中の人間が入ってやるにしても、日常的な訴訟の遂行は外部に頼む訳です。また、投資銀行本部が色々な商法上の仕組みを利用して行う複雑な新商品開発のコンサルテーションやそういう商品の関連契約書の作成、こういったことも、全面的に内部の企業内弁護士が担当していく時間的・人材的余裕がありませんので、この辺の大部分はアウトソーシングされることとなります。

それから第二は、企業のリーガルの判断の客観性を担保するために外部の弁護士の意見をとる場合です。ジェネラル・カウンセルなり法務部の部員なりが一応の結論を出していても、重大な事柄や、内部の人間だと、内部者であるが故に、正確且つ客観的な判断をしにくい、そういう事柄については外部の先生のオピニオンをいただいて、判断の客観性を担保していくようにします。そういった二つのカテゴ

リーに入るものについては外部の専門家のところに、力を貸していただくことになるかと思えます。

## 12 有能な弁護士像は？「高い・まずい・遅い」が最悪

【村本】 では、そういう外部の弁護士に依頼する場合、こういう弁護士は企業として非常に使いやすいといいますが、非常に役に立つ、こういう弁護士はちょっと困る、そういうことについて若干コメントをいただければと思います。天野先生、いかがでしょうか。

【天野】 重ねた経験と効率性、仕事のクオリティーというのは最大に重要な点でございます。特に重ねた経験によって得られるジャッジメントとか、あるいは微妙なノウハウとか、ドキュメンテーション上もそうですし、それ以外の商品開発上の相談相手になっていただける先生としても、そういう方と仕事をしていきたいと思っています。

【村本】 こうい外部の弁護士は困るというのは、どういう場合でしょうか。室伏先生。

【室伏】 よく言いますが、高い、遅い、まずい(笑)。

【河村】 何がまずいかというところで、色々考え方がありますが、私の経験ですと、学説、判例はこうなっています、A、B、C、はい、終わりというような、そういう評論家的な方は使いづらいです。特に、色々適法性について問題があるから客観的にオピニ

オンをとっていきたいという時に、自分たち企業内弁護士は、先ほど本間先生のお話があったように、最終的にジャッジメントをして、やりましょう、やるのはやめましょう、こういう条件のもとにやりましょうという判断をしていく訳ですから、我々としても、これはまずいのではないのでしょうか、彼らなりの、外部の専門家なりの意見というものが欲しいところが実はあると思うんです。そういう問題について、A、B、C説があります、はい、終わりということであると、これは我々のところに来る依頼者がそういう答えでは不満を持つと同じように、我々としても、不満を持つ結果になります。それが「まずい」ということの一つの意味ではないかと私は思っています。

**【室伏】** あまりに失礼なことを言ったので、ちょっと補足させていたきたいと思います。どうして「高い、まずい、遅い」になるかということ、私どものビジネスをきちんと分かっていたくには時間がかかるんです。ですから外部の先生方とはかなりコンスタントなお付き合いをしないとなりません。突然、「ちょっとこういうこといかがでしょうか」とお聞きしても、「え？ 何のこと」と言われるのは当然な訳です。勿論、中には非常にこの業界のことに詳しくて、一を聞けば百すぐ返ってくる先生もいらっしゃいますけれど、依頼者と弁護士との関係が私どもの業界の場合、非常に専門化してきて

いますし、あと非常に時間に関するさいというか、そういう特殊性もありますので、その辺をご配慮いただければと思います。

### 13 人材育成のために外部の事務所との人事交流が必要

**【池永】** どのようにして若い人を育成していくのかというのは、我々にとっても非常に重要ですが、法律事務所にとっても非常に重要なポイントになっているはずなんです。だから、その辺は協力して今後色々考えていかなければいけないのではないかと最近痛感しております。例えばインハウスを2年やって、もう一度外に戻っていく、そういった形での交流というのは是非やっていきたいと思っている訳です。

私は非常に大きな法律事務所のパートナーさんたちには、ドイツ銀行グループとしては、そういう社内弁護士になるということをパートナーシップへのトラックの上でマイナスと考えない、むしろプラスと考えているようなローファームと付き合いたい、このように言っています。若手が来ないのは、外に出てしまうとパートナーになれないのではないかとこの恐怖がある訳です。これは絶対間違いです。2年間位インハウスを経験すれば本当に色々なことが分かってきます。外部では分からないところがよく見えてきますので、そういう経験を是非若い方々にして欲しい訳です。

法律事務所は、そういう経験を外だけで与えようとする。例えば何かの問題についてリサーチをお願いした時に、若いアソシエートを、基本的な法律問題、我々にしてみればもう分かりきっているような部分について、時間をかけて調査をしてメモランダムをあげてくる。そして非常に高いチャージがくる。そうすると、社内弁護士というのは大体気分がおかんむりになるということになる訳です。

### 14 「正解」が見えない問題におけるディスカッションの重要性

**【天野】** まったく池永先生と同感でございます。そういう意味では、お互いに補完しながら色々オリティーを高めていくというのは、とても大事だし、そのために私どもとしても何ができるのかというのは常に考えたいと思います。

一つ外部の先生に、こういう点がいいなと思うのは、打てば響くようなリスポンスの人です。正解のない世界で生きておりますので、我々は、白黒、正解を教えてくださいという会話をしている訳ではない。何か直面している問題につき自分はこう考えれるけれど、外部の先生はどのように考えるかという問いに対するリスポンスやフィードバックの中で自分の確信が固まっていくということが結構多いのです。Aと聞いて、こういうことだと、即答が返ってくるようなレベルの質問を外部の先生にする人

は当然あまりいない。どっちか悩んで悩んで、ディスカッションしながら、自分の腹が決まってくる過程があります。そういう過程を提供していただける方はいいなと思っています。勿論経験もそうですが、では経験がない人と経験のある人、これはもうチキン・エッグですから、最初に入っていく過程は対話だと思います。

## 16 企業内弁護士を置くメリット

【村本】 次に、現在の司法改革の現状等の中で、今後弁護士がどのように社会進出できるかという、企業内弁護士に対するニーズについて伺います。所属企業は、なぜ企業内弁護士を置いているのか。外部の弁護士と異なる企業内弁護士のメリットは何か。本間先生に一言コメントいただければと思います。

【本間】 「弁護士」という一つの業務があって、それが外部なのか内部なのかというよりも、そもそも企業内弁護士、少なくともここにいらっしゃるようなシニアな弁護士と外部の弁護士というのは、もともと違う業務であると思っています。企業内弁護士の仕事というのは「入口」と「出口」であると私はよく言っています。内部をよく知っている。それに法的な知識の前提があるという中で、会社の中での問題を見つけていく、これが入口。そこで見つけた問題に対して、外部の弁

護士は専門知識を生かして客観的な分析、調査をしていただく。出口として、それについて会社としてどうするのか。色々な選択肢がある中で、ビジネス判断も含めて会社としてどうするのかという判断。それから、それを会社の中でどのように実現しているのかという実行(Execution)。このようにそもそも仕事の内容そのものが全然違うので、外部弁護士と比較して内部弁護士のメリットは何かと言われても、仕事が違いますよと言うしかないのではないかと思います。

ただ一つ、少なくともここに座っている先生方が勤める会社の中で、中に弁護士を抱えれば、外の弁護士の先生方を雇う必要がなくなって、弁護士の報酬を節約できている会社は、おそらく一つもないはずです。

## 16 所属企業の企業内弁護士の人数は十分か

【村本】 そういう状況下の中で、所属企業の企業内弁護士の数は十分か。増員する必要性はあるのかをお聞きしたいと思います。池永先生、いかがでしょうか。

【池永】 これはもちろんそれぞれの会社によって違うと思いますが、弊社の場合は明らかにもっと必要です。これは私のポリシーでもありますが、よく夜中の11時、12時まで働いて、朝8時半とか、そこからいっぱい働くということが、ど



れだけ本当に生産性が上がることなのかということを考えると、私自身は回答は否とずっとと思っています。インハウスの場合には非常に決断を早く求められるということもありますし、社内のミーティングも結構沢山ある。色々な文献をいっぱい調べて、じっくり考えた上で結論を出す等という悠長な環境にはない訳です。毎日毎日が戦場に出て戦っているような、特にプロダクト担当の人たちは、タフなビジネス相手にそういうことを毎日毎日やっている。そういう環境の中で、夜中10時、11時まで働いて、給料はまあまあいいのを出しているからこのままでいくというのでは、私は将来的に見て全然うまくいかないと思っています。

特に私はニューヨークでローファームのパートナーからチェース・マンハッタン銀行というところのインハウスに転身して、そのライフスタイルの差に非常に驚かされた。その前までは私は帰るのは大体10時、11時、その頃オフィスを離れる。ところがニューヨークの法務部というのは、大体6時になると誰もいない。最初の

うちは驚きました。本当に帰っていいんだろうかと思って、わざと8時まで一生懸命仕事をする。ところが誰も褒めてくれない。大体私と私の直属の上司位しか8時位まで残っていない。ライフスタイルの転換を彼らはやっている訳です。そういう中で生産性を上げていくということは常にやっている。

その観点から見ると、明らかに私どもの部員はオーバーワークです。したがって、そういう緊張度の高いところから、非常に生産性を高めるためには、もうちょっと部員が必要だと私は思っています。これは勿論企業のビジネスの拡大という部分にも結びついてきます。社内での法務についてのサポートのデマンドというのは非常に強いものがあります。何とか自分の部門について部員を1名増やしてくれないだろうかというリクエストが、大体3か月おきにきて、3か月おきに私は一生懸命探しているけれど、なかなかいい人がいないという状況を説明し続けているという状態がほぼ1年続いている。これはおそらく他の会社でも同じような状況だと思います。

【村本】 ありがとうございます。今日参加されている方も興味深い話題だと思いますので、一通り意見を伺っていきたいと思います。河村先生、いかがでしょうか。

【河村】 これはどこでもそうだと思いますが、増員が必要だという認識は全てのジェネ

ラル・カウンセルが持っていると思います。ただ、池永先生がおっしゃったように、それにマッチするだけの人材の提供がマーケットにない。何故ないかということ、金融という特殊性がありまして、金融の分野ですと、大体ビジネス・ジャッジメントができるようなビジネス感覚のある弁護士は、もう各自の法律事務所で忙しく、12時、1時まで働いていまして、彼らは彼らでその中で地位を築いているので移ってこない。若い人でもそういうビジネス感覚を持っている人は居るでしょうけれど、こちらにきてジェネラル・カウンセルになって、また戻ってくるというキャリアプランが可能なのかという点について、不安が出てくるとなかなか移りにくい。おまけに、我々のようなところ、金融界ですと、特にバイリンガル性が要求されます。すぐに話せなくても、若い人であればちゃんと伸びていくだけの素質は最低限持っていてもらいたいという気持ちがあります。年くっている人間だったら、すぐ実際に使えるだけの英語力がないと雇えないということになってきます。このように結構要求水準が高いので、それにマッチする人材が得られない。こういうミスマッチ状態がずっと続いているような気がします。

【村本】 天野先生、お願いします。

【天野】 基本的には同意見です。ただ、現実問題、企業ですから、私どもの会社を見て

みますと、2000年のバブルの時代どんどん増やせ増やせとって全世界増やして、1,000人位法務の規模になったと思います。その時からすると理想論はありますが、現実的なところとしては企業の収益の状態とか、そういう部分もあります。だから、その辺は増やしたいという気持ちと、全体の中の各グローバルの中での指針というのがあると思います。

## 17 若手弁護士を 企業内弁護士として 雇用することについて

【村本】 室伏先生、若い弁護士さんを雇用するようなことは考えにくいでしょうか。

【室伏】 私どもも今ずっと人材募集中ですが、今までずっと話が出ていますように、なかなかこちらの要求と供給側とがマッチしなくて、現実的には同業他社の法務部から来ていただくというケースが非常に多い訳です。ですから若い先生方に来ていただいて、会社の中でトレーニングをしていくという体制が一番望ましいと思っていますが、特に私どもは法務部に8人しかおりませんし、海外では、ニューヨークやロンドンはちょっとしたローファーム位のサイズがありますが、そういうことも考えなければいけないと思っています。

私どももそうですけれど、各社、日本人でニューヨーク州の弁護士資格を持っている人たちが法務部員でいるというケースが多いのですが、そう



いう人たちと日本の弁護士資格を持っている人、あるいは、今日も沢山いらっしゃっているかと思いますが、別に資格ということは関係ないけれど、会社の法務部の中で働いていらっしゃる方、そういう人たちと日本の弁護士資格、非常に難しい資格を持っている人と何が違うのかということは、ちょっと考えてみてもいいのかなと思います。

【村本】 本間先生、よろしいですか。

【本間】 私個人の考えとしては、若い弁護士の雇用という点については、今ここで話されているような企業内弁護士を前提とする限りでは、若い弁護士ではおそらく務まらないと思います。判断をするのに一定の経験を積んで、これがこういけばこうなるよという勘ができていて、一瞬のうちに、しかも往々にして判断材料が十分でない中で判断を求められますので、そういう経験がなくて企業に入ってきて、なかなか難しいのではないかとというのが私の意見です。

## 18 日本企業における社内弁護士の需要

【村本】 次に一般的な質問で申し訳ないのですが、日本企業における社内弁護士の需要についてコメントをいただければと思います。池永先生、お願い致します。

【池永】 本当に他の企業のことはなかなかコメントできない訳です。ただ一般論で言えば、まずそもそも日本の金融機関と、我々のような外資系の金融機関というのはかなり組織形態が違います。例えばレギュレーターとの関係は、日本の金融機関の場合は多くは昔から企画という部門があって、企画が金融機関と規制当局との関係を仕切る、それから検査も仕切るという長い伝統がある訳です。法務部というのは非常にドキュメンテーションに密着した部分で役割を与えられているだけという会社もかなり多く見られると思います。最近になると、新生銀行のように、かなり企画のカバーする領域を減らして、法務部を拡充していくような方向も見られるようです。

そういう訳で、多分潜在的な需要はすごくあると思います。ただ、経営陣がどのようにその部門を使っていくかという考え方と密接に結びついておりまして、最近のUFJの統合がらみの紛争の発端を見ますと、日本の企業の中でそういった部分はどの程度身につけていくのか外から見ると疑問に思えます。社内弁護士とい

うのは、一般的に見てどの程度人数が伸びていくのかというのは、まだちょっとよく分からない部分があります。

ただし、社内弁護士を採用したところは、これは有用だなと思っているのは間違いのない訳です。それは最近日本評論社から出版された『インハウスローヤーの時代』という、インハウスローヤーズ・ネットワークの方々が書いていただいた本を見れば一目瞭然でございます。マネジメントがどの程度内部統制というところに真剣にそういう方々を配置していくかということは、これからの日本企業の課題であろうと思います。

## 19 企業内弁護士はコーポレートガバナンスに必須

【河村】 私は、まさにガバナンスといいますが、その一つとして社内弁護士を採用していく、かつ社内弁護士の地位を押し上げて、欧米型のジェネラル・カウンセルのような、法務担当役員をもうちょっと専門化したような、これを作っていくというのが企業として、ガバナンスの一つとして必要になっていくと考えております。そう考える理由としては二つあります。一つは、そうした方が会社の中のレピュテーションリスク、あるいは法令遵守体制をきっちり守っていける。専門的な分野について詳しい知識と経験を持っている人、しかも資格を持っている人を採用するというで体制強化

が図れる。これが一点。

**二番目といたしましては、弁護士という資格があるので、いざとなったら、こんなことをやるというのなら私は辞任しますと言える訳です。**これが弁護士を雇うことの、消極的な意義かもしれませんが、重要な意義だと思います。その企業にずっといて、定年までこの会社に勤めて、年金もらってなんぼということだと、社長に対して、あるいは力のある専務に対して、ふざけるな、この野郎と言えない訳です。それが弁護士の場合であれば、会社を辞めても何とか食っていける自信があるから、こんなことをやると言うのなら俺はもう辞めるぞ、あるいは、俺が辞めたくなくても弁護士会が俺を辞めさせることになるぞ、ということと言える訳です。何か不祥事があると、弁護士会からの処分というものこれからあり得るので、違法性を認識しながら、「どうぞどうぞ、私も社員でございますので賛成します。」と容認したら、弁護士の資格も剥奪になる、こういう緊張関係がある。これが会社のガバナンスを維持する上での牽制効果として働いてくる訳です。

**【村本】** では本間先生。

**【本間】** そのことに関して一つ、私は気になっていることがあります。先ほどのインハウスローヤーズ・ネットワークの統計資料でも出ていますが、最近日本企業でも社内弁護士をどんどん増やしていく。これはいいことだと弁護士会で言

う。それは一般的には方向性としてはそうですけれど、分析しますと、比較的シニアな40期から上位、シニアの層は大体外資系企業がとっています。さらに弁護士1年目、2年目、さらに研修所新卒といった弁護士雇用主はほとんど日本企業になっています。そのような人たちが河村先生がおっしゃったような機能を果たせるかどうかはまた別の問題です。単に弁護士が増えればいいということではなくて、見識というか、一体何をその弁護士に期待するのかということを中心に認識しなければいけない。**単にお飾りで、「うちにはバッジを付けている人がいます。バッジを付けている人ですが、企業の風染めるために、終身雇用の枠組みの中で新卒を探りました」ということでいいのかどうかというのは、1回真剣に考える必要があるだろうと思います。**

**【村本】** その点、天野先生コメントはございませんか。

**【天野】** 日本の企業に関して言いますと、間接的には株主さんがおとなしいので、ひどい目に遭うことがないということになると、必要がないということに落ちるのではないかと。外資系金融機関に関して言いますと、本国のガバナンスの問題と規制当局がかなり厳しいですから、そういう意味では「採らなきゃいけない」という緊張感があります。日本の企業では、金融機関から始まるのではないかなと思います。

あと、いくつかの大きな不祥



事を抱えた企業さんが、これがどのように再生をして、その中で弁護士の方はどういう役割を果たしていくのかということにかかってくるのではないかなと思います。

**【村本】** ありがとうございます。室伏先生、その点何かあればお願いしたいと思います。

**【室伏】** 私が先程ちょっと提起した点、要するに日本の法曹資格というのはインハウス・カウンセルにとってどの程度重要なのかということで、河村先生がいみじくもおっしゃったように、辞めてやると言える(あるいは辞めさせられる)ということもあるかと思いますが、私が思いますのは、これからどうなるか分かりませんが、今までは、弁護士、法曹としてのトレーニングを受けてきたという共通の基盤があるので、弁護士資格を持っている人たちとは共通に話せる言語というか、場というものが結構広いのかなと思います。

企業の法務部の方には、ある専門分野については非常に詳しい方がいっぱいいらっしゃる、それはとても普通の弁護士はかなわない専門性を持っているいらっしゃる方ではありますが、弁護士としての共通の知識、経験というのか、法律的な考え方

とか、そういうことは少なくとも今まで弁護士、法曹をやってきた者は、ある一定のレベルは皆さん持っているのではないかと思います。

**【池永】** 今の室伏さんの指摘に、まったく同感でして、私も、みずほコーポレート銀行から2名、ニューヨーク州の資格を持っている部員が、ここ1年位で参加しましたが、非常に優秀です。彼らの法律知識というのは、金融を専門とする日本の弁護士に比べても、まったく遜色がない。むしろビジネスをよく知っているだけ、その判断的確性が光ります。したがって私としては、自分の身近でそういうことを経験しているので、日本の資格というものにはあまりこだわりたくないというのが正直なところでは。

ただ、ちょっと違うことを言えば、河村先生のご指摘のとおり、いざ何かあった時に辞めちゃうぞというところ、これは多分、企業内弁護士にも将来的に弁護士資格を与えるというような方向性が出てきて、何か一定のトレーニングをすればできるような方向があれば、是非私は自分の部員にそういうものを身につけてもらいたい。日本の弁護士資格を取ってもらいたいと思っています。そういう方々がいっぱい日本の企業の中でどんどん出てきた時に、ひょっとしたら日本の企業法務も、またある意味で質的な変換が起こり得るかもしれないと期待している次第です。

## 20 企業内弁護士の待遇

**【村本】** それでは時間が押してきましたので、最後の質問は先生方にお伺いするというよりも、次回、次々回、若い先生方にお伺いしたほうがいいのかもかもしれませんが、概括的に池永先生の方から、企業内弁護士の勤務形態・待遇・給与・評価・決定、他の社員との区別、弁護士登録費用、かなり卑近な話題かもしれませんが、思いつくことがあれば順次述べていただければと思います。

**【池永】** 弁護士費用については、おそらく会社で負担している例が多いのではないかと思います。これは最近大手の法律事務所などは全部、事務所負担で弁護士会費用とか登録費用を負担しているようです。勤務形態・待遇については、この会話からもすでにご承知のとおり、今インハウスの採用というのは実はババ抜きしているようなところがござい

ます。ババ抜きというとおかしいですが、つまり同業者でみんなポーカーをやっているような状況になっております。したがって、各社とも勤務としては時間が長めになる可能性はある。金融機関の性質上、比較的早く職場に出てまいります。私の職場でも朝8時に出てくる者がおります。そういう方が夜中の10時、11時までねばっているというのは全然珍しいことではありません。これが外部の大手法律事務所に行くと、大体皆さん夜中2時、3時までかなり厳しい労働をされているのは分かっていますが、朝が結構遅い。パートナークラスになると11時まで出てこないなどというのはざらでございます。実はこういうところはあまり嬉しくない。サービス業ですから、できればクライアントの時間帯に合わせてもらいたいと思ったりします。

待遇の現状は、外資系の金融機関には業界サーベイのようなものがございまして、マーケットの中で経験年数に応じて、それにふさわしい待遇というものを支払っております。したがって、経験年数がいけばいくほど中堅ローファームのパートナークラスとひけをとらないような給与は支払われている。給与の評価・決定については、これはもちろん基本的な評価権限は法務部長、ジェネラル・カウンセルが決定する権限を持っていますけれど、その評価のあり方は多分色々なところで違うと思いま



す。私どもの例を言うと、権限は勿論私が持っていますが、当然お客さん筋の意向というのがありますから、クライアント筋でどのように思うかということも全部インプットをもらいます。仕事ぶり、迅速性、レスポンス、それからビジネスについての理解がどうか、商品についての理解はどうかというのは、必ずビジネスの方からオピニオンをもらいますし、それによって評価をしていくということになります。

他の社員との区別ですが、ロイヤーとか、あるいはドキュメンテーションをやっている人は非常に専門性が高いので、一般の事務職とは全然給与体系が違ふと思います。日本企業の場合に非常に苦労されるのは、おそらくそういうところだろうと思います。そういう専門性というものを正面から認めて、独自の給与体系を作っていくということが必要ではないかと思います。一般の事務職の方と同列に扱うのは、あまりにも違うのではないかという感じがします。

## 21 会務活動への取り組みは当然

【村本】 会務活動への取り組みとか、企業内弁護士に対す



る教育制度というのはいかがでしようか。

【池永】 会務については、私ども弁護士は2名ですが、当然のことながら、やらなければいけないという話で、私も弁護士業務委員会副委員長をやっています。新しく来たもう1人の弁護士も、会務など何でもいい、やり方はそれぞれあるから、やりなさいということを行っています。ただ、時間の関係でなかなか時間がとれない。現実、私は副委員長をやってみて、倒産法制検討委員会の時も思いましたが、相当時間を割かなければいけないというところが、日常業務との兼ね合いで、悩みでした。当然雇われている者としては職務専念義務がございますので、そことの折り合いをどのようにつけるかというのは、なかなか難しいところがあります。ただ、会務活動について一般的にこういう委員会に出るというのは、なかなか職務の面で難しいと思います。それは何も我々のようなインハウスだけの問題ではなくて、最近弁護士会全体で若い人が会務になかなか取り組んでくれないというような問題と、非常に共通点があるのではないかと思います。やはり興味を持てるような、かつ日常の活動にとってもプラスになるような形での活動が何かできれば一番いいのではないかと考えております。

【村本】 天野先生、お願いします。

【天野】 弁護士である以上、



何か貢献したいという気持ちはありますが、例えば、市民の法律相談でいきなり相続税の対策のことについてとか言われても、これはちょっとまずいかな。普段ほとんどそのような質問も受けませんし、大学の時の相続法以来、司法試験も含めればそれもあるかもしれませんが、そういうことで、会務活動としては金融に関連する形で何か貢献できるような形を作っていただければ、是非そういう面でというように考えたいと思います。

【村本】 ありがとうございます。今日は非常に興味深いお話が聞けたのではないかと思います。ご出席のコメントターの先生方、どうもありがとうございました。

弁護士業務委員会では引き続き、企業内弁護士の方の座談会の開催を考えています。次回、次々回には、別の業種、特に外資系ではなくて国内企業に所属されている企業内弁護士の方、あるいはもう少し若い世代で立場的にも下位の役割を担っている企業内弁護士の方にお話を伺う機会をつくっていきたくと思っています。その際も是非ご参加頂きますようお願い申し上げます。 ■