

文部科学省・法科大学院協会 共催

# 企業法務シンポジウム

～変化する企業法務－法科大学院に期待される役割～

## — 記録集 —

日 時：平成21年5月30日（土） 14:00～17:30

会 場：法政大学 市ヶ谷キャンパス外壕校舎S305

平成21年5月30日(土) 開催  
企業法務シンポジウム～変化する企業法務－法科大学院に期待される役割～  
記録集 目次

■開会挨拶

文部科学省高等教育局審議官 久保 公人…1  
法科大学院協会職域問題等検討委員会主任 浜川 清…1

■企業法務代表プレゼンテーション

＜シンポジウムの概要説明、及びパネリストの紹介＞

法科大学院協会職域問題等検討委員会委員 鈴木 修一…4

＜パネリストによるプレゼンテーション＞

花王株式会社 取締役常務執行役員 中川 俊一…5  
株式会社東芝 法務部法務第二担当グループ長・弁護士 塚田 明夫…12  
三菱商事株式会社 法務部法務第一チームリーダー 野島 嘉之…21  
三井物産株式会社 法務部総合開発室室長 桑田 和弥…31

■法科大学院修了生からの報告

ソフトバンク BB 株式会社 法務本部法務部/知財部・弁護士 小野 征彦…43

■閉会挨拶

法科大学院協会職域問題等検討委員会委員 大村 雅彦…45

## ■ 開会挨拶

### ○ 司会

それでは、文部科学省、法科大学院協会共催の企業法務シンポジウムを開催いたします。本シンポジウム開催のご挨拶を主催者の文部科学省、久保審議官よりいただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

### ○ 久保文部科学省高等教育局審議官



<久保文部科学省高等教育局審議官>

皆様、こんにちは。お忙しい中お集まりいただきまして、ありがとうございます。ご紹介いただきました、文部科学省高等教育担当審議官をしております久保と申します。

法科大学院制度ができたのは平成16年、そのころに担当課長としてこの制度の創設に携わり、現在は審議官として再び担当となった次第でございます。

法科大学院協会と共催によるシンポジウムは、昨年に引き続き開催することとなりました。パネラーとして参加いただきます花王株式会社の取締役常務執行役員の中川さん、株式会社東芝の法務部第二担当グループ長の塚田さん、三菱商事株式会社法務部法務第一チームリーダーの野島さん、三井物産株式会社の法務部総合開発室室長の桑田さん、お忙しいところを誠にありがとうございます。

法科大学院制度は創設から6年目に入りました。制度設計に当たっては、いろいろな思惑を踏まえながら創設したわけでございます。また、この制度をより良くするため、今もいろいろな工夫をしているところで、4月には中央教育審議会では法科大学院教育の質の向上を図るための改善方策について報告が出されました。今後、これに沿って具体策を打ち出

していく予定でございます。また、この制度は法曹界に優秀な人材をお送りするだけではなく、大学改革の試金石になる制度としてスタートしました。したがって、この制度の行方は法曹界のみならず日本の大学の将来にもかかっていると思っております。

また、中央教育審議会での報告以外にも、今後、さまざまな制度改善方策を検討し続け、関係者一同が力を合わせていい制度にしていきたいと思っております。今、法科大学院を出て司法試験に受かった方の多くは法曹界に行かれますが、昔の法学部はそうではなく、政財官界、そして民間それぞれに法律的素養のある方が行っておられました。今は制度のスタート時で、学生の方の多くは法曹界に行かれますけれども、幅広く企業にも行っていただきたいと思っております。つきましては、このシンポジウムで企業法務がどういうことをしているのか、どういう人材を求めておられるのかをお示しいただき、学生の方の道標になればと思っております。

今日は、非常に意義のあるシンポジウムとなり、法科大学院教育の質の向上に一層役立つことを期待申し上げます。以上にて、ご挨拶とさせていただきます。

### ○ 司会

どうもありがとうございました。続いて、法科大学院協会を代表しまして、職域問題等検討委員会、浜川主任よりご挨拶をいただきたいと思っております。

### ○ 浜川法科大学院協会職域問題等検討委員会主任

皆さん、こんにちは。法科大学院協会というものが全国74の法科大学院によって組織されておりますが、その中にはいろいろな委員会がございます。今日の会合を企画しておりますのは職域問題等検討委員会という委員会でございます。私はその主任をしております浜川です。一言ご挨拶を申し上げます。

今日は皆さんお忙しい、足下もあまりよくないところをおいでいただきましてありがとうございます。先ほどご挨拶を文部科学省からいただきましたが、今日の会合については文部科学省との共催とい

う形にさせていただきました。誠にありがとうございます。

それから、先ほど久保審議官が紹介されましたが、今日は企業の法務の方から4名のパネリストをお願いしてございます。そのうちのお一人は協会としては2回目のお願いをしたりしているのですが、皆様には、お忙しい中を快くお引き受けいただきまして誠にありがとうございます。



<浜川法科大学院協会職域問題等検討委員会主任>

私どもの委員会は昨年の3月に設置されました。先ほど来話がありますように、新しい法曹養成制度として法科大学院制度が発足したわけですがけれども、皆さんが一体どういう道に進むのか。その問題を法科大学院協会として真剣に考え、それをサポートする、そういうものとして委員会を発足させたわけでございます。

ちょっと遅すぎるのではないかと、皆様からも今ごろになって、というお叱りを受けるかと思いますが、私もそう思っておりますが、それでも昨年そういう体制が協会にできたということは、とにかくよかったと思っております。

委員会を設置して以降、簡単に現況をお話いたしますが、私どもはもちろん日本弁護士連合会と修了生の円滑な企業、もちろん法律事務所への就職を進めるための協議してまいりますが、さらに公務員への就職について政府関係省庁と相談しています。

皆さん、今日はおそらく首都圏の法科大学院からご出席いただいているかと思えます。皆さんの法科大学院でもお聞きかと思いますが、すべての法科大学院というわけではないのですが、7つほどの法科

大学院が試行的にこの夏から霞が関インターンシップというものに取り組んでございます。これはそのうちすべての法科大学院にということで、今年はとりあえず試行的に始めているわけです。この霞が関インターンシップについても私どもの委員会が人事院とお話をして、具体化するという方向が決まった次第です。

そのほか、公務員関係では更に、多分9月ぐらいになると思いますが、霞が関の本府省、本府省というのは内閣府、それから各省庁ですが、この本府省の業務説明会というものを予定してございます。このように公務員への道も皆さん方にはぜひお考えいただきたいと思っておりますが、企業についてもさまざまな取り組みをしてきております。

今日お願いしております企業法務の関係者の方々の協議を昨年来していますが、そのほか経営者団体である日本経団連とも協議をしてまいりました。そういう中で企業への修了生、法曹有資格者の就職について何とか円滑に取り組みたいと思っているわけですが、いくつか問題があるわけです。

例えば採用時期の問題です。私どもが日本経団連等をお願いしております、一つの大きな点は、法科大学院修了生向けの夏期採用、ちょうど今ですけれども、皆さん方が司法試験を終わって以降9月までの間、この期間は有効に使いたいというわけでございます。企業には法科大学院修了生向けに採用をかけてほしいとお願いをしているところです。本日、このシンポジウムをこの5月30日という時期に開催しましたのも、実はそうした夏期採用を働きかける1つの企画であったとご理解いただきたいと思えます。この点はすぐにはまいりませんが、何とか実現をしたい、多くの企業のご理解を賜りたいと考えているところでございます。

ところで、このように企業との関係でさまざまなお話をしているわけですが、率直に申し上げまして修了生の皆さんについては企業サイドの評判は決してよくございません。態度が悪いとか、いろいろ私どもはしかられています。企業法務というものをほとんど理解しないで応募してくる、あるいは、企業法務は何となく理解しているかもしれないけれども、

どうしてうちの会社に来たのか分からないというわけです。学生諸君の準備が十分でないということは、何度も各法務担当者の方からおしかりを受けています。

しかし考えると、修了生諸君の責任だけではない、私ども法科大学院の教員にも問題があるのかなと思ひまして、この点はぜひ企業と法科大学院の相互理解を深めなければいけないということで、1月末に皆さん方ではありませんが、企業関係者と、それから法科大学院の教職員とのシンポジウムを、この近所の中央大学の市ヶ谷キャンパス内の法科大学院の1室をお借りして開催しました。かなり盛況で100名ほど集まっていたいただきました。そういうことでお互いの理解を深めようと我々の委員会はしているのですが、その1月28日の会合で私が驚いたのは、皆さん方の評判が悪いということは既に分かっておりましたから、今さら驚いたわけではないのですが、企業法務というものが大きく変わろうとしているという話です。これは驚きました。というか、私が担当者として、協会としていろいろ企業の方々とお話ししていますが、私自身が知らなかったという、誠に恥ずかしい話でありまして、これはぜひ直接に、大変お手数をかけますが企業の関係者の方々から学生諸君にお話いただくということで、今日の企画に結びついてきたわけです。

一言で申し上げますと、私の印象ですが、そこで問題になっているのは企業法務が、企業の法務部門あるいは企業の中で働く法律専門家が新しい役割を持っているということです。それは言い換えれば企業法務そのものだけでなく、日本の法曹というものが新しい方向、新しい役割を担おうとしているように感じられたわけです。これは皆さんに、これからはぜひお聞きになっていただきたいと思うわけです。

法科大学院制度は、新しい法曹養成制度としてでき上がったことは、皆さんもちろんご承知のとおりですけれども、このような企業における話を聞いてまいりますと、法科大学院が担っているのは法曹養成の新しい制度ではなくて、新しい法曹像の創出、要するに法科大学院は今までと違った法律専門家を社会に輩出する、そんな気がしています。あまり誇

大広告になって、実際にシンポジウムが終わって、何だと言われても困りますが。

ともあれご理解をいただけたと思います。今日のシンポジウムは、法科大学院の学生諸君や修了生の皆さんに企業法務というものをより多く理解していただきまして、今一度真剣にそれぞれの進路というものを考えていただきたい、それにお役に立てればということで開催いたしました。どうかよろしくお願ひいたします。

## ■ 企業法務代表プレゼンテーション

### ＜シンポジウムの概要説明、パネリストの紹介＞

○ 鈴木氏

本シンポジウムのコーディネーター役を務めさせていただきます職域問題等検討委員会委員、明治大学法科大学院の鈴木です。まず、本シンポジウムがどのように構成されているか、簡単にご説明します。



＜コーディネーターの鈴木氏＞

ポイントは2つあります。第1のポイント、まず皆さんに企業法務の最先端の部分を知っていただく。残念ながら我が国の法曹養成システムとビジネス界との間にはこれまで大きな断絶があります。ですから、企業法務の実態、特に先ほど浜川先生がおっしゃった最新の企業法務の実情が法科大学院の学生にとってなかなか知り得ない状態があります。もちろん法科大学院教育の中でいくつかの大学では企業法務へのエクスターンシップという制度も導入されています。しかし、現実問題として、そのようなエクスターンシップを受けられる学生数は限られています。そこで、皆さんが企業法務の最前線の内容について知っていただけるように、このシンポジウムを企画しました。

皆さんのお手元のパネリストの略歴をご覧ください。ご覧になって分かるように、我が国を代表する企業、例えば創業以来100年以上の歴史を持っている、連結すれば従業員が数万人、東芝に至っては20万人ですね。それから売上が数兆円に上るなどという大企業の第一線で活躍される法務関係者の方をお招きしております。

今日は半日という短い時間の中ですが、第一線で活躍する法務関係者の方から最新の情報を聞けると

いう減多にない機会だと考えております。

また、企業パネリストのプレゼンテーションの後、最近、法科大学院を修了して企業法務の職に就かれた修了生の方からの報告も予定しております。皆さんの身近な方からのお話も役に立つと思います。

第2のポイントです。業種が異なれば法務部門の組織とか業務内容、また、求められる人材も変わります。同業種でも会社が異なれば共通点はありますが、企業文化、企業風土も違ってまいります。当然、その中の法務組織も変わってきます。そこで業種の異なる企業の方をお招きし、また、業種が同じで異なる企業の方をお呼びして、こういった違いを皆さんに理解できるように構成しております。

製造業より2社、消費者に非常に近い製品を製造し、販売している花王。産業界への製品の製造販売が比較的多い総合電気メーカーである東芝の法務の説明をいただく予定です。それに続き、総合商社である三菱商事と三井物産の法務の説明をいただきます。



皆さん、注意深くパネリストの方の話を聞いていただければ、企業法務が、いわゆる「企業法務」という単純な言葉でくられるようなステレオタイプのものではなくて、極めて変化に富んだダイナミックな仕事であるということが理解できるのではないかと思います。

この企業パネリストのそれぞれの方からのプレゼンテーションが終わりましたら、その都度パネリストの方に皆さんからの質問をお受けしたいと思います。もちろんシンポジウムの終わりにも質疑応答を予定しておりますけれども、お話を聞いた直後、記憶の薄れないうちに質問するのが一番いいと考えて

おります。せっかくの機会ですから、パネリストの方のお話をよく聞いて、積極的に質問をしていただければと思います。

それでは、花王株式会社取締役常務執行役員の中川さんのお話を伺います。よろしくお願いいたします。

## <パネリストによるプレゼンテーション>

**花王株式会社**  
**取締役常務執行役員**  
**中川 俊一 氏**

○ 中川氏

花王の中川でございます。主催者側からの趣旨にどれだけ合致できるかどうか分かりませんが、私どもの法務というのはどういう仕事をしているのかということと、どういう人材を求めているのかという、こういうことを中心にお話しできたらと思います。



<花王株式会社 中川氏>

私は略歴が書いてありますが、1972年に花王に入社して、その後、ほとんどが法務部門の仕事に携わっておりまして、一時、財務部門とか会計部門、社長室というところに出たことがあります。そこでいろいろな企業会計の勉強をする機会を得たり、社長室に行きますと会社全体の動きとか、そういう非常に大きな勉強もできました。

それから、海外へ留学する機会も得られまして、1980年にアメリカのワシントン州にあるユニバーシティ・ワシントンのロースクールに行った。花王として初めてロースクールの留学をさせてもらったわ

けです。当時は1年間だけの留学だということで、そもそもロースクールが何なのか、最初分からなかったわけですが。

会社に入りまして、法務畑をやっている、最初の仕事というのは株式関係、株主総会をやるとか、そういうベーシックな会社法の基礎をやるところであったわけです。そのほか、だんだん契約の業務が増えてきて、ところが契約というのは国際契約が徐々に始まる。国際契約になると相手方は当然外国人です。相手方の企業とやりますと、弁護士が出てきます。インハウスの弁護士が出てくる。彼らと丁々発止でやるにはとてもじゃないが歯が立たない。こういう状態がかつて日本企業でもよくあったと思いますし、私どもでもそういう状態があって、大人と子どもの喧嘩みたいなもので、向こうの言いなりの契約を飲まざるを得ないような状態が当時はあったと思っております。

これではだめだということで、基本的に英語の勉強と国際契約の勉強、こういうことをきちっとやらなければだめだということでロースクールというのが1つ浮かんできました。日本でこれが法科大学院ということでスタートしたわけですが、日本もそういうアメリカの風土に近寄ってきたのかな、そういう隔世の感ではありますが、そんな思いを持っております。

今は法務のほかにコーポレート・コミュニケーションという広報、企業文化的なもの、社会貢献、今はやりのCSRとか、こういうところをやっているコーポレート・コミュニケーション、それから情報システム、あまり法務と関係がないというところですが、実際、ここはリスクが固まっているところで、これの部分と情報セキュリティという部分で法務と相当かわりがあったり、リスクマネジメントとも法務とかかわりがあるということで、こういうところも担当しております。

コーポレート・コミュニケーションを担当している関係で、花王というのは皆さん社名はご存じと思いますが、次に花王株式会社の概要を報告するのはPRの目的でもございまして、ご容赦いただきたいと思います。

紹介がありましたように、皆さんのところで毎日お使いいただけるような商品が多数ございます。多分おたくには何品かあるのではないかというのが推測でございますし、日ごろ大変お世話になっているということで、この場をお借りしてお礼を申し上げたいと思います。

家庭用製品の中でビューティーケアという、化粧品とか体に使うもの、こういうものが今グローバルで売上の約半分近くになってきています。それはカネボウ化粧品を買収したというところがかなり大きいのですが、カネボウ化粧品のビューティーケアプロダクツを含めまして、このカテゴリーが売上の半分近くを占めてきているというものでございます。

それから、右の方のヒューマンヘルスケア、これは健康にかかわる商品です。それから、最も長い間得意にしてきているのがハウスホールドのファブリック&ホームケアという部分でございます。これは洗浄剤、洗剤、この辺を中心にして、かなり大きな事業になっております。

それからあまりご存じない、これはBtoBの世界の仕事でございますが、いろいろな産業界に化学素材を提供しております。これもグローバルな仕事になっておりまして、海外売上の方が高いものでございます。右端の方にある情報材料というのはコピー用のトナーです。コピーをするときにこういう粉体を使うのですが、こういう粉を提供しております。それから、その原料をコピーメーカーに提供することもあります。今お手持ちのコピーなども含めて世界のコピープリントの多分3枚か4枚に1枚は花王のトナーかその原料が使われているはずで、そのぐらいのシェアを持っているというビジネスでございます。

創業は、昔のことを言ってもしょうがないかもしれませんが、1987年の6月で120年は経過しております。120年で売上と利益はこの程度かということ、成長のスピードはそんなに高くはないのですが、堅実に事業を着々と伸ばそうということでやっておりまして、従業員も3万を超えるレベルになってきております。

主要な子会社も海外の方が数の上では多くなって

おりますが、海外売上比率はまだ3割いかないというところで、今日のほかのパネラーの会社さんに比べれば海外比率はまだ低い。しかし、国際化を相当目指しているのは間違いありません。国内は市場が横ばい、ないしシュリンクしていくことが当然のことになってきていますので、我々の拡大の余地は海外あるいは新規分野、こういうことでございます。

花王の最初の製品というのは花王石鹸です。社名も花王石鹸でありました。石鹸の売上比率が1%を切るような時代になったので、花王株式会社という社名に、もう20年近く前に変えたのですが、いまだに花王石鹸とおっしゃっていただいている方がおられるのですが、最初の石鹸はごらんいただくように桐箱入りの大変な高級品です。当時は非常に粗悪な国内石鹸がいっぱいあったのですが、輸入品の石鹸がやはり高級品で、それに負けない高級な石鹸を作ろうという創業者の思いがありまして、非常に良い石鹸を国内でも、しかも輸入石鹸よりもはるかに安い石鹸、しかし国内ではかなりのプレミアムの商品ですね。こういうものを作って、付加価値のある、やはり価値に相当する値段で売ろう。こういうことが今も花王の商品の伝統的なところでございます。安かろう、悪かろうの商品は作りません。やはりプレミアムのいいものを作って、それなりのお値段で売りたいというのが創業以来の脈々とした精神でございます。この辺もご理解をいただけたらと思っております。

この花王石鹸の発売の1890年から我々は創業の年数を数えておりまして、来年が120周年、そういうカウティングをしております。

それから、それ以来いろいろな商品を開発して、もちろん消えている商品も多数ありますし、今も生き残っている商品ブランドがありますが、いろいろな時代時代で皆さんにお世話になってきたという商品群でございます。

それから、創業者というのは長瀬富郎という方ですが、この方に我々の企業理念のルーツがあるというふうに考えておりまして、特に私どもは法務の、あるいはコンプライアンスの担当者からすると彼が残した遺言状の一節に「天祐は常に道を正して待つ



べし」。「天祐」というのは、グッド・フォーチュン、ラッキーです。常に正しいことをしてやっつけば幸運は舞い降りてくるよということで、姑息なことをしてはいけない、こういう教えが、これは私が会社に入ったときも「天祐は常に道を正して待つべし」というのは額に入った言葉としてありますし、石碑も残っておりますし、これはぜひ我々もコンプライアンス、法務のバックボーンの本質だということで受け継いできております。

こういう精神や、中心によいものを作っていくという精神など、いろいろな過去の創業者からこれまでの代々の経営者が語ってきた言葉を集約して、我々に今も引き継いできている精神を企業理念としてまとめたものが「花王ウェイ」でございます。このページでは「花王ウェイ」を簡単にしかご紹介していませんけれども、ウェブサイトではさらに中項目、小項目のところもご覧いただけたと思います。我々も迷ったときには「花王ウェイ」に戻るんだ。ここに戻れば道標があるんだ。仕事の節々でも「花王ウェイ」の本質でやろうよ、こういうことを日常的に言い合えるような会社を目指しています。

こういう話をしているのはなぜかという、さっきも主催者の方がおっしゃったように、企業に入社したい場合にはその企業に惚れ込むとか、その企業をよく理解していかれると良いということで、我々採用選考のときにもこういう「花王ウェイ」を理解してきているかどうか、もちろんチェックしていますが、やはりそれに惚れ込んで、やはりこの会社で働いてみようという共感を覚えていただかないと困るんですね。これに共感しない人はむしろ来なくていいですよ。お引き取りいただきたいぐらいの会社でございます。

それから次のページ、相当ごちゃごちゃした表で申し訳ないのですが、このページで法務の仕事の相当な部分をご説明したいと思っております。上の左右に赤い印で書いておりますが、私が会社に入ってから法務の仕事に大きな影響を与えたものはこの3つかなと。1つはグローバル化、国際化、これが法務の仕事にもものすごくインパクトを与えてきた。それから、情報化です。グローバル化と情報化は対

動しているのですが、この情報化によって法務の仕事はかなり範囲も深さも変わってきたなと思っております。

左のJ-SOX、内部統制といっているところは、その根底はガバナンスにあったのですが、グローバル化の左のところに「ガバナンス」という言葉を書いています。かつていろいろ企業不祥事がありました。今も企業不祥事がありますが、それは企業のガバナンスがなっていないのではないかと。そういう議論がさまざまあって、コーポレートガバナンスということが相当叫ばれ、今もいろいろ議論は続いています。そのコーポレートガバナンスの1つの究極がJ-SOX、内部統制といっているところに来ています。この辺を目指して我々も社内の体制を整えていたつもりでありまして、J-SOXが来てもそんなにあたふたとはしなかったと思っておりますが、それなりのインパクトはもちろんありました。この辺が大きな法務の仕事に影響を与えたところだと思っております。今、我々法務がどんな仕事をやっているか、鳥瞰的に書いてみました。

いちばん上の方は、まさにベーシックな会社が存続していくうえでの会社法にかかわるようなところを中心に書いております。上場会社ですから株主との関係というのは大変重要なこととありますし、証券取引所の関係とか、こういう株式にかかわる法務、証券にかかわる法務、こういうことは非常に重要なことになってきておりますし、特に外国人株主が、リーマンショック以降若干減ったとはいえ、私どもでも外国人株主比率が45%前後あります。こういう外国人投資家に対していかに情報を開示していくか。タイムリーにディスクロージャーするか。いかにミスリードしないように情報を開示していくか。こういうところに法務のチェックが欠かせない時代になってきています。さまざまな開示情報をほとんど英語化しなければいけないということもあります。中国語にはまだしていませんが、英語はほとんどの開示情報を相当な深さまでやらざるを得ない。こういうところで法務の仕事がありますし、さっき言いました情報開示、ディスクロージャーの点も情報開示委員会というものを走らせてたりしておりますが、そ

こでの法務の関与は欠かせない状況になっています。

それから、証券法務の右に金融法務と書いてありますが、企業ですからお金が脈々と流れているわけですが、場合によっては資金調達をするとか、こういうところには法務のドキュメントの作成は欠かせませんし、全体のストラクチャをどう構成するか。法的な視点が不可欠になってきますし、当然、外の弁護士さんの力を借りたりしますが、これを国内でやるだけでなく、海外でも資金調達をするということになると、余計、複雑さを増してくるわけですが、こういうところに法務の関与は欠かせないというような、そういう部分の仕事が上のところでございます。

もう1つガバナンスの観点では、取締役会とか社内の重要な会議の適正な運営というのは内部統制から必要になってくるわけです。特に経営者の判断が間違っていたということは結果論としてはありうるわけですが、それはしようがないとして、経営判断に至るまでのプロセスが適切でないと、これは法的な問題になってくるので、やはり取締役会のプロセスがきちとなされているのか、これは監査役さんがチェックしているとはいえ、やはり我々自身がきちとやらなければならないといけないというところで取締役会の事務局に法務のメンバーが入っておりますし、書類の妥当性、検討の妥当性、議事録の妥当性、この辺もしっかり法務で作ったり確認をしている、こういうのも重要な法務の業務でございます。

それから、その下に企業倫理、コンプライアンスと書いてありますが、これは当然、今は当たり前のことになってきているわけですが、さまざまな企業活動が倫理的に正しくなければいけない。それから、もう山のような法律が適用されます。我々はメーカーとして商社さんに比べて、そんな広い範囲のことをやっているわけではないのですが、それでも結構適用される法律があります。1つひとつの法律にもれなく適切に対応するかということが極めて重要なことで、これは法務部門だけではできません。したがって全社的にいかにコンプライアンスの体制を構築していくか。これはやはり法務が主導しながら、どこまでのことをどういうふうにするのかというこ

とで、我々独自のシステムを入れたり、社内の規程システムというようなものを入れたり、各法令、花王グループに適用される法律の社内におけるエキスパートは誰なのかということで、法務の人がなることもあります。技術的な法務の場合には安全とか環境の担当の人が法令をきちとウォッチしていくという、そういう法令ごとのエキスパートを任命して、その人が担当法令の動向をウォッチしながら、法令の改正があれば、すぐ社内に徹底を図る、そういうことが漏れなく行われているかということを確認していく。こういう体制を作ったり、これも法務がかなり主導して行っているという部分がございます。

それから、配当の源泉税、これは株式法務にかかわるところです。印紙税というのは法務部門がドキュメントを相当扱いますので印紙税の漏れがないか。これはやはり責任を持ってやらなければならないという、そういう部分がございますし、証券取引にかかわる税務もやはり法務がある程度見ていかねばいけません。こういう分野も守備範囲に入っておりますというつもりで書いております。

次に右の方へ行きますと、総務法務とかリスクマネジメント・保険・危機対応というのが書いてあります。リスクマネジメントは今では当たり前ですが、昔は会社でリスクマネジメントをやるセクションなんていうのはなかったです。これもリスクマネジメントというセクションを立ち上げようという提案もして、実際に立ち上げて、最近の端的な例で言えば鳥インフルエンザ、豚インフルエンザ、こういう新型のインフルエンザみたいなものへの対応についても法務部がかかわったりしています。なぜそんなのかかわるのかということですが、やはり人権の問題が出てくるんですね。従業員に自宅待機を命ずるとか、こんなこともあったんですが、ある国から帰国した人を自宅待機させる。あるいは寮生の場合に寮で大騒ぎになって、これはどうするんだというような人権にかかわるようなことがあったりしますし、やはり労働法の関係だとか、その辺もよく見なければいけない。そういうわずかなこともありますし、リスクマネジメントということは企業の一挙手一投

足、あらゆることにリスクがからんでいるわけで、それがときどき法務の問題になりかねない。こういう観点でリスクマネジメントにも相当法務のメンバーが関与するということがございますし、保険については保険部門がやればよいのではないかとということもありますが、取引契約などで保険を付保しなければいけないような義務を課せられたり、逆に保険をかける義務を課すようなところもありますので、保険のメカニズムは当然熟知しなければいけないですね。

それから、海外で保険の証券をどう読むのかというようなこともございますので、やはり法務が関与するとか、それから右の下に行きますと情報法務、これは情報セキュリティ、ここにかかわるものかどうか、個人情報の問題、これも法務が主導して会社の中で引っ張っているというところ。それから、人にかかわる問題も、これはもちろん人材開発部門がやることですが、ときには法務が関与せざるを得ない。サポートするということがありますし、残念ながら社員の中には、不祥事を起こす人もいます。こういうものに対して法的な対応をするというところにかかわったりもします。

左側にいきますと、知的財産権、これは会社の中では技術的な知財を扱う専門の部署がもちろんあったりします。私どもの特徴は法務コンプライアンス部門の中にブランド法務部というものを持っていますが、これは商標権を扱うのが主な仕事になっていますが、単に商標権ということだけでなく、表示にかかわるチェックを相当します。また花王というのはカネボウ化粧品の買収とともに日本で最大の商標権を持っている会社です。ですから、相当なマンパワーをかけてこの辺は対応しているような業務がございます。

技術法務系はそういう専門部署がありますが、我々消費財のかかわりではPL、製品安全、プロダクト・ライアビリティにかかわる問題に相当関与することがあります。そんな欠陥に該当するような製品を出しているつもりはないのですが、ときに消費者の方が事故に遭ったりすることもあるので、表示はいかがだったのか。製品の中身はいかがだったの

か。使い方はどうだったのか。いろいろな面で法的なチェックを入れて、早く解決すべきものは早く解決する。そうは言ってもお客さんによってはすごい要求をなさる方がおられる。こういうものには毅然と対応する。こういうところの仕事がございます。

それから、その下の取引契約法務、この契約にかかわることが法務のメインの仕事に違いはないのですが、標準的な契約書式を作ったりすることで少しは業務の負荷を軽減するとしても、これはかなりテラーメイドのものが相当ございます。それから貿易とか輸出関係、この辺も法務が一部関与したりすることがございます。

独禁法の関係、独禁法違反がないように、これも社内システム的に違反をすることがないように制度を作るとか、カルテルなんてとんでもないことであるという、そういう風土を植えつけていくということも重要なことになっています。

それから、債権保全、回収のかかわりも法務が法律上のテクニックを使って解決しなければいけないようなものがありますし、残念ながら紛争になれば法務がもちろん主導しながら解決を図っていく。あるいは徹底的な防戦をする。あるいは攻めるときもでございます。企業としては負けてはならない訴訟もあります。お金で簡単に解決すればいいではないかという訴訟もありますが、絶対に負けられないような訴訟はお金の問題ではなくて、徹底抗戦をするということももちろんあります。

それから、真ん中にM&Aとか書いてあります。これもかなりプロジェクト的にスポットで大きなウェイト、負荷がかかる仕事でありまして、国内ではそう案件はやっていませんが、最近ではカネボウ化粧品の買収が、花王の歴史上最大規模の買収でありまして、ここの買収ではやはり法務部門が中心になってメンバーを組成し、プロジェクト化をし、陣頭に立って対応していく、こういうことを法務がやってきております。

また、海外では50件ぐらいのM&Aをやっています。合併も含めまして。そういうことをやはり法務の視点で主導していかなければいけない。これも大きな仕事でございます。

そういうことを歴史的に見ると、昔は何か事が起これば、臨床的に対応すればいいんじゃないかという臨床法務だったのが、予防的にそういうことが起これないようにしようよという予防法務、それからさらにもっと健康な企業体力、企業を作ろうという戦略法務という、これは昔よく言われていたものですが、最近はあるとあらゆる何でもこいよ、すべて総合的に法務がコンサルテーションもし、解決・ソリューションを図っていくという、こういうことが求められてきているというふうに、私はこれを総合法務と勝手に書いていますが、法務機能が発展してきているというふうに考えております。



長年やってきて、私も経営の一翼を担っている立場になったんですが、昔から法務の仕事というのは経営から、ここに書いてようなことが求められている。そう思い込んできていますし、今もそう思って対応しているわけです。やはり企業の良心として、毅然としてきちっとやらなければいけないものもあるし、世間から後ろ指を指されないような堂々とした仕事を会社としてしなければいけない。そういうところを法務部門がちゃんと背負って立っていくんだということですし、決してオウンゴールがないようにゴールキーパー的なこともやらなければいけないというところで、非常にスピードも求められますし、専門性も求められます。いかに社内で信頼を上げられるか。外からも信頼を得られるか。ここが法務部門のまさに特徴的なところであろうかと思えます。ビジネス法務のプロフェッショナル集団になってほしい、そうあるべきだと思っております。これはずっと永遠の課題であるわけですが。

花王では法務に求められる人材像というものを作

って、ここのような5項目を書いております。時間の関係でちょっと説明を省略いたしますけれども、あとでご覧いただけたらと思います。

次のページは、私が勝手に書いて、法務部門というのはこうあるべきではないかということで、組織で上下関係はありますが、部内の中では上下関係なくきちっと議論をして正論でやってください。しかし、勝手な評論家的なことをやっているのではだめだよ。責任ある発言と行動が必要だ。特に行動も必要です。こういうことをするためにはやはり自己研鑽、勉強が欠かせないわけです。それから、そのためには他流試合も必要でしょう。よその人と交わることで大いに刺激を受けて自分の発展になるかということがよくあります。こういうことが重要ですよということを書いておりますし、最後の頼りがいのあるところもキーでございます。やはり机の上で部屋に閉じこもっている法務スタッフは要らないのですよ。いかに現場近くに行って、社内の顧客なり、そういう人に信頼を得て地道に仕事をやるか。そういう積み上げの法務プロフェッショナルが花王では求められているというふうにご理解いただければと思います。要するに次のページで書いてありますが、どんな問題が起こっても、いつでも、世界のどこでも、どんな問題でも社内外の専門家と連携して対応できるのだという知識、技能、語学力、それからもう1つ重要なのは肉体的、精神的なタフネスです。どんなに困難な問題がもたらされても、「こんちくしょう、やってやろう」というような気概を持ってやるということと、その中で倫理観、フェアプレーの精神を持って、スポーツマンタイプの人がこれに向いているのかもしれませんが、サービス精神に富んで、問題意識を高く持っている人を求めていますよということでございます。

こういう法務をやるやりがいというものを最後にまとめております。企業という組織の中で社内のクライアント、社内顧客をクライアントと呼んでおりますが、そういう人たちと共通の目標の実現のためにやはり苦楽を共にする、ここは結構面白いところでもありますし、そういうものに喜びを感じなければ企業の中で仕事をする意味がありません。

また自分が関与した製品、事業とかブランドが成長していくというのは面白いものです。ここにはなかなか家族にも誇れる喜びがあったりするわけです。それから企業のそういう活動を通じて、自ら法務の視点から何かを提言していく。実現していく。やはり何か問題があると思ったら、それを放っておかないで自ら解決策を提案して実現していくという、これが結構醍醐味がある仕事であります。

でき上がっている法務部門はいろいろあると思いますが、その中でも絶対課題があるはずですし、時代とともに課題は変わっていくでしょう。まだでき上がっていない法務部門などはもっとやりがいがあるかもしれません。

それから、企業経営の一翼を担うというダイナミズムを実感することもできます。外の弁護士さんはそういうダイナミズムは直接は感じられないのかなとは思いますが、この辺が企業の中でやる面白さであろうと思いますし、よい仕事をすればするほど社内の人から頼りにされて存在感を増しますから、自己実現、やりがいというものに結びつくのではないかと思います。

すみません、ちょっと時間をオーバーしました。以上であります。

#### ○ 鈴木氏

ありがとうございました。中川さんは1970年代、ちょうど我が国の企業法務が形成されていくころより企業法務の仕事をされておりまして、いわゆる我が国の企業法務の先駆者と言ってもいいのではないかと思います。さらに法務部門を経験された後、取締役として経営に参加されておられます。企業法務を目指される方の将来のキャリアパスとして中川さんのような例が非常に参考になる。ロールモデルになるのではないかと思います。

皆さん、もし中川さんにご質問がありましたら、ぜひ質問してください。

#### ○ 質問者

お話ありがとうございます。企業法務がとても魅力的で、かなり広範囲に広がっているということが

分かって、とても興味を持ったのですが、実際に法務部門で働く人ということを考えると、話を聞く限りでは、例えば新卒で我々が採用された場合、いきなりそういった法務部門で働くということはあまり考えにくいのではないかと話に聞こえたのですが、実際、法務部門で働く方というのはどういったルートで法務部門に来る方が多いのでしょうか。

#### ○ 中川氏

最近では職種別採用ですから、法務を志向されている方を採用するというのが一般的です。それから、会社の中からローテーションというか、法務をほかの部署から希望されて移動されてくる方もありますが、これはそれぞれが同意の上でいいのではないかといいことで実現する。あるいは法務から外へ行く人もいます。

それから、花王の中ではキャリア採用、途中で他社から、ほかのところで経験された方に入社していただくということも約3割ぐらいの方がおられますし、外国人の方も大体1名は必ず入れる。こういう構成でやっています。

ですから、いきなり法務です。

#### ○ 質問者

貴重なお話をありがとうございます。お話を聞いて思ったのですが、法務の方から経営者側にこんなビジネスのアイデアがありますよとか、逆に提案することはあるのかということです。例えば独禁法というと、そういう戦略を考える人が法務に聞いて、こういうふうになれば独禁法に反しませんねと言って、じゃあこういうふうにとやるよりも、1人が独禁法もビジネスのアイデアも分かっている、1人で考えた方が早くいろいろなことが考えられるのではないかと思います。だから、そういうふうには法務の方から提案することがあるのかということ。

あともう1点ですが、逆にそういうふうには提案をした場合に経営者側はどんな感想を持つのかということ、その法務が何を言っているのだらうと思われるのか。あるいは、それは面白いねと思ってもらえるのか。その2点についてお願いします。

○ 中川氏

すごく自信家の方のように見受けて、そういうことは可能だと思います。ただ、現実にはビジネスのことをよく分からないで提案するという事はなかなか難しいです。ですから、独禁法の場合は相談を受けて、それが独禁法に抵触しないような形の代替案をいかに作るか、これが法務の最大のポイントです。

新しいビジネスを提案するかどうかというのは、それは何も拒否はしませんけれども、なかなかそれはど素人の提案に聞こえてしまうんですね。なぜ、それに近い仕事をやっているビジネス部門と一緒に検討しないのか、こうなりますよね。そこの方がもっと専門的です。市場から顧客から、ありとあらゆるデータが大体あるはずで、そこに。法務にはそんなものはないです。

○ 鈴木氏

それでは時間も限られておりますので、続いて株式会社東芝の塚田さんからの話を伺います。

**株式会社東芝**  
**法務部法務第二担当グループ長・弁護士**  
**塚田 明夫 氏**

○ 塚田氏

ご紹介いただきました東芝の法務部におります塚田と申します。よろしくお願ひします。ただ今、花王の中川さんからお話がありましたけれども、製造業の法務として非常に同感するところが多く、私がお話ししようかなと思っているところがかなり話をされてしまいました。ですので、どちらかということ東芝固有部分ということのご紹介を中心にお話しさせていただくこととして、同じことを言っているかもしれないけれども、そういう聞き方で聞いていただければと思います。

お話しする骨子は当社のプロフィール、事業分野というところから始まります。この点、なぜ法務の話をするのに事業分野だとかプロフィールなんていう話をするのかということですが、この点はまさに先ほど中川さんがおっしゃっておられたとおりで、

東芝という会社の企業法務をやりたい、やるんだという場合には東芝という会社がどんな事業をやっている、その事業が自分にとって興味深い、面白いと思って入って来られて初めてうまくいくというふうに考えているからです。したがって「企業法務」と一言でくくって、法科大学院なり、司法研修所なり、あるいは法学部なりで法律の勉強をしてきたから、どの会社でもいいやというのはちょっと企業法務から見た場合には違うのではないかと思います。例えば東芝であれば、あとで見えていきますけれどもいろいろな事業をやっています。そういった事業のうち自分がどういう事業、どういう製品、サービスに、なぜ興味を持っているのかということをはっきり視点として持っておいた方がいいと思います。そうしないと、「こんなはずではなかった」というふうになるというのが私としての根本的な思いです。

それでは、次のページに行きますけれども、当社のプロフィールに進みます。これはデータのなものになっていますけれども、当社は1875年に設立された会社です。資本金は2,800億、連結の従業員数は20万人です。これは海外の現地法人で採用している従業員も含んでおります。

それから、これは2009年の3月期ですけれども、要するにこの間、先期のデータとなりますけれども、総売上6兆6,500億、海外売上高3兆4,200億となっています。売上高の中に占める海外売が51%ということで過半数になっています。

実は、当社の連結売上高で海外売上高が過半数となったのは一昨年、2008年3月期、2007年度決算が初めてです。海外売上が過半数になった際の一番大きな要因は、ご承知の方も多いと思いますけれども、原子力事業をやっているウェスチングハウスという会社を一米国の会社ですけれども一買収して連結対象にしたということがあります。これで、一気に海外売上高が増えたという背景がありますが、原子力事業だけでなく、その他東芝グループで所管している事業のそれぞれが海外シェア、海外比率というものをどんどん高めていっているというのが大きな傾向です。



<株式会社東芝 塚田氏>

次の連結子会社数のところも国内239、海外298ということで、絶対数で海外の方が多いたるところはありますが、傾向として国内連結子会社数は減っていますが、海外連結子会社数は増えてきているという状況でして、海外比重がどんどん増してきているということが、この数字からも分かるところであります。

総資産5兆 4,532億円で、発行済株式総数32億、一株379円で時価総額を出すと、1兆2,271億円となりますけど、この株価というものも日々変わりますので、これはちょっと前のデータです。資料を作ったときのデータです。

事業分野のサンプルは、まずは皆様の身近なところで見られるデジタル家電です。レグザというブランドで売っている液晶テレビ、ダイナブック・ブランドのパソコン。コスミオというブランドネームでハイグレード品もありますけれども、そういったもの。あるいは超薄型のハイエンド品というようなものもございます。そういった、直接コンシューマ、お客様にお届けして使ってもらう製品を販売しています。同じように右側の白物家電品ですが、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、照明器具といったような白物家電品というものも昔から長くやってきている事業です。これもコンシューマに直接使っていただく製品です。

それから、真ん中に半導体商品というものがあります。写っているのはSDメモ리카ードですが、このSDメモ리카ードというのは、中にフラッシュメモリという半導体チップが入っています。半導体チ

ップを応用して販売している商品でして、半導体も皆様ご承知かもしれませんが、当社の非常に大きな事業の柱です。電子デバイスと呼んで収益源となっています。ただ、昨年は非常に厳しい経済環境下で半導体の売上も極めて悪くなり、大変なことになってしまったわけですが、今後の事業成長の大きな柱であることは間違いがないところです。

それから、当社の場合、ここが比較的皆さんの目に入らないところですが、社会インフラ事業というものを、大昔から、大昔というのは創業直後ぐらいからずっとやってきています。左下は発電所ですが、原子力発電所です。これはGEが元々の技術を持っているABWR、沸騰水型の原子力発電所で、国内はこのABWRタイプの原子炉を展開しています。先ほど買収したと言いましたウェスチングハウスはPWR、加圧水型の原子炉という事業をやっております。全世界で東芝グループだけが加圧水型と沸騰水型の両タイプの原子炉を事業としてやっているというのが特徴であります。

そういった発電設備に関する事業のほか、産業システム事業として、ここに写っているエレベータ事業もあります。エレベーターの扉がありますが、ここには、電車に乗られる方も多いと思います。電車に乗るときに駅の改札口でSuicaを使って、ピッとタッチして中に入りますね。あの駅の改札機も当社でやっています。それから駅に入ってエスカレーターで下に降りていって電車に乗ろうとして、向かい側のホームに電車が入ってきたときに電車の床下を見ていただくと電気品がいっぱいくっついていきます。電鉄会社によりまして、その電気品の中には当社ブランドがついているものも多数あるところですので、そういった電車車両に搭載するための電気品というものも昔からやってきているところです。

それから、社会システム事業としては、上下水道の電気システムというのがあります。上下水道設備というのがなぜ電気と関係するのかわかるのかわかりませんが、日本の上下水道システムというのは非常にシステム化、電気を利用したシステム化というのが昔から進んできています。どのタイミング

で、どういふ薬剤を投入して、川に放流するときどこまできれいな水になっているのかをすべてリアルタイムに数値、デジタルで把握し、それをすべてコンピュータで制御するようになっていきました。ですから、運転制御室に行くと1人しか人がいないというような実態がかなり前、20年ぐらい前からそのような状況になっていまして、それを動かすための変電システム、発電所から送ってきた電気を上下水処理場の中で使うために変電し、変電した電気を使ってコンピュータシステムを動かして水をきれいにしていくというような作業が行われています。そういう製品市場でも非常に高いシェアを持っています。

また、右下には医療機器と書いてありまして、写っているのはCT、人間を輪切りにした映像が見られるというものですけれども、実はこのCT市場では東芝という会社は外国のGE、シーメンス、フィリップスという3つの会社と世界市場でトップ争いをしているという会社でございます。国内でのCTシェアは50%を超えているということで、非常に大きなシェアを持っており、収益力も高い事業体です。

今言ってきただけでも非常に幅広の事業分野をグループの中に抱えていることが分かるかと思いますが、この抱えている事業体それぞれの分野で収益を上げていくということが我々のミッションです。

「我々のミッション」といふと、法務担当がそんなミッションを持っているのかという疑問があるかもしれませんが、後からお話ししますとおりにビジネスマンと一緒にいって、如何に法的に安定した環境で収益を上げて成長させていくかというミッションを、当然法務担当者である我々も担っているということになります。

さて、ここでようやく「法務」の話に入っていきます。そういった事業活動を法務としてサポートするための大きな枠組みとして、当社はコーポレート法務部門とカンパニー法務部門という二階層の組織階層を作りまして、それぞれが目の前の仕事をどんどん片づけていくということで業務を薦めてきております。私がおりますのはコーポレート法務部門の法務部というところですが、提携法務部というのが

同一レベルの組織としてありまして、これは事業提携を主に取り扱っているところです。

労働法務は人事部門が、知的財産法務は知的財産部がということで、ほかの部門が取り扱っている法務領域も若干ありますけれども、それらの法務領域でも、場面場面では共同作業ということで一緒にかかわっていくことがあります。

カンパニー法務部門というのは、「法務部門の組織(3)」とありますが、東芝という会社の中に8つの社内カンパニー、事業ユニットがありまして、東芝の100%あるいは過半数の子会社として6つの分会社社というものがあります。6つの分会社社というのは、それぞれ事業領域としては東芝とは別の事業を行ってまして、例えば東芝テックという会社があります。これはコンビニの店頭に行きますと、最後のお金を払うときにPOS端末というものでピピッとバーコードをよみ取って、代金を計算して請求されますよね。あのPOS端末のシェアがやはり50%ぐらいある非常に大きな事業領域を持った会社があります。そのほか液晶、家電、ソリューションビジネスといいまして、システムを構築するビジネス、それから医療機械、エレベータという6つの事業領域を持った独立会社、別個の株式会社が存在しています。8つの社内カンパニーと6つの独立会社の合計14の事業領域に分かれた形で事業を行っています。その事業を行っている14の事業領域すべてに法務担当、法務部門というものを設置します。それぞれの部門のカンパニー法務部は、例えばエレベータならエレベータ事業の法務、半導体なら半導体事業の法務をそれぞれ担当しています。

コーポレート法務部門は、それらのカンパニー法務部門を適宜支援し、あるいは複数の部門にまたがるような案件についてコーポレート法務部門が両カンパニーと一緒に仕事を進めてきているということです。

現在の陣容としては、このコーポレート法務、カンパニー法務、それから先ほどの分会社社と申しました6つの分会社社の法務部門で、ローテーションをかける対象として我々が考えている人員として、110名の方が勤務しています。その中には、資格者



として弁護士2名、アメリカのロースクールに行つて弁護士資格を取った人が7名、中国弁護士が1名、司法書士1名という形で記載していますが、ここでコメントしたいのは、ここに書いてある資格者というのは世の中でイメージされる「法廷に行つて訴訟をやる」というために存在している資格者ではありません。資格は持っていますけれども基本的にはほかの法務担当者と同じように仕事をしています。

「資格があるんだから法廷に行けますよね」とはよく言われますが、「確かに行けますが、法廷に行つてやる仕事よりも他にいっぱい仕事がある」というのが実感です。

こういった110名の人たちがコーポレートに25名、カンパニーに85名という形で分かれていまして、毎年、人事ローテーションでグルグル回っていくというのが今の状況です。

私個人の経歴を言いますと、会社に入った最初は国内法規担当というものを担当し、その後アメリカに留学して、戻ってきたところで医療システム・医療機械のカンパニーに行き、3年だったかやりまして、その後また本社法務に戻つて現在に至っているということです。このため、1つのところにずっといるという人はまずいないということです。

それから、コーポレート法務部門というものを組織的に分けたのがこの絵です。社長直下に法務担当役員という人がおりまして、その下に法務部と提携法務部があり、第一担当という株主総会、取締役会、それから世の中では稟議書と呼びますが、我々の会社では経営決定書と呼んでいます、意思決定ツールを、事務局として担当しているところがあります。

それから、第二担当というのは私のところですが、主に国内法務と独禁法、競争法というものを担当しています。第三担当というのは海外法務と品質法務、製造物責任、契約上の品質責任といった品質法務を担当しているところです。国内外の品質法務を担当しています。

業法担当というのは、製造業ですので工場とか研究所では、さまざまな薬品、設備・機械を使います。薬品、設備・機械を使って物をつくったり、あるいは研究開発をしたりする際には行政庁に許認可申請

をしたり、届出を提出したりしなければいけないものがものすごいボリュームで存在しています。このものすごいボリュームのものを間違いがないように、きちんと管理していかなければいけません。基本的には、最近よく例で使うんですが、自動車を運転するときに道路交通法を守らなければいけないのは運転する人です。それと同じように考えると工場でそういった許認可の申請、届出を行わなければいけない設備、機械を使う人は、それをちゃんと理解してくれないといけません。ただ、理解してくれないといけないというのが理想ですが、使う人は技術者です。技術者が法律の細かいところまでしっかりと認識していますかと言われると、なかなかそうはいかないというのが現実でありまして、分かっていないけれども機械は使いたい、薬品は使いたいという人にどうすれば届出漏れ、許認可申請忘れといったことを起こさないようにやってもらえるかということを考えて仕組みを作って、社内、グループ内に展開していくという機能を持ったのがこの業法担当です。

実は4月1日にできたばかりですが、昨年の8月に「守らなければいけない」というふうに言ったんですが、守れなかったというミスがあったという事件がありました。そこをもっと強化するために組織を作って、全社、全グループを引っ張っていかうということで、こういうミッションを持った組織を作ったということです。

リスク・コンプライアンスセンターというのがあります。リスクマネジメント、コンプライアンスのための社内制度を東芝全体、東芝グループ全体、東芝グループといっても国内だけではなく海外まで含めて、全グループ、全世界に展開していくミッションを持ったところでありまして、後ほどお話ししますが「事業行動基準」という、東芝グループの会社が事業を進めていく上での基本的な約束事、世の中に対する約束事というものを行っています。その約束事を全関係会社、東芝も勿論ですが、全関係会社に採択をしてもらって、そのとおりに仕事を進めていっていただき、それを毎年定期的にチェックして、そのとおりにできていますかということをして全世界の会社を相手にしてチェックするという機能を持

った部門として、リスク・コンプライアンスセンターというのがあります。「事業行動基準」は既に18の言語に翻訳して、世界中に展開を終わっているところまで、全部採択は終わっています。

渉外管理室というのは昔の不祥事を背負った組織です。総会屋に対する利益供与事件が97年に発生して、それを再発させてはいけないということで、総会屋との関係を完全にたたき切るために作った組織です。既に総会屋というのは会社に近寄ってこないようになっていきましたので、かなり陣容は減ってきていますけれども、まだ組織としては残っています。

提携法務部というのはさっきも申しましたが事業提携を主体に行っています。例えばウェスチングハウスを買収するときのプロジェクトチームの主要メンバーとしてそこに参画して、契約交渉あるいは買収のための枠組み作りということを担当したところです。

また、各カンパニーにも法務組織というのがあります。少ないところは1人、多いところで20名ぐらいということで事業ごとにばらつきがあります。

ディスプレイ部品材料統括というのが法務担当となっていますが、これが今言った1人のところでありまして、実はここはまだ製品を出していないんです。これから出そうとしている事業部隊ですので人数がまだ少ない。そのかわり中堅、ベテラン級の方がここには配属されています。

今言ってきた組織体制下で法務部門として何をやってきているかというのが、次の1と2です。法務の専門家、法律をよく知っている人として各事業部、各カンパニー、各関係会社が行っていく事業活動をサポートしているということです。イメージとしてわかりやすいのは契約レビューです。契約検討です。これは先ほどまさに中川さんからお話がありましたけれども、私も全く同感でありまして、契約検討をするときに机に張りついて、「この条項はうちに有利だ」とか、「これはうちに不利だ。だから、これは修正協議しなさい」とか、あるいは「修正協議しましょう」などといっている法務担当ではだめだということです。

契約というのは、会社外の人との間で何らかのビジネス上の目的を持って約束をすることです。ある場面では損ですけれども、ある場面では得です。得することもあるし、損をすることもある。その得と損とのバランスをどういうふうに判断していくのか。これをビジネスの人にしっかり考えてもらう。考えてもらうためには、そのビジネスがどういう状況で市場シェアが高いのか、低いのか、その製品が安全なものなのか、危険なものなのか。あるいは、これから開発して投入していこうというものなのか、既に技術的にある程度の水準に達しているものなのかといったような、枝葉の雑知識、雑学を収集し、その収集というのは法律の勉強で教科書を読んでいるだけの話ではなく、ビジネスマンから「この製品とはどういうものなんですか」、「特許の問題はどうなっているんですか」とか、いろいろな雑学情報をビジネスマン、我々より事業については絶対に詳しい人からいろいろ教えてもらって、事業の担当者と一緒に一番いい解決策を考えていくことで得ていくことになります。ある部分では損をして相手方に譲るけれども、「この部分だけは絶対に取りましょね」ということをビジネスマンと意識を共有していく作業、これが契約検討作業です。条項が得か損かという分析をするだけというのは法務としては全く期待していない、役に立たないというのが特徴です。

そのほか、これもイメージが沸きますが、訴訟事件、係争事件対応というものがあります。係争には、絶対に負けられない、我々の会社としての姿勢を示すような事件もある一方、ある程度金銭的に解決する、妥協するということを考えなければいけない事件というものもあります。そういったものを契約と同じく事業部門の人間に、「今こういう状況なんだから妥協しましょう」とか、「徹底的に主張しましょう」ということを提案して、ビジネスの納得を得ながら進めていくというのが紛争解決作業ということになります。ただ、そのためには正確に事実を知っていないといけません。

それから、法律の専門家ということで例えば「独禁法が改正されますよ。こんなふうに変わります。

皆さんが事業活動を進めていく上でこういう点で注意してください」ということを法律の専門家ではない人にかみ砕いて、自分たちの活動、日々の行動に具体的にどんな影響があるのかという観点でブレークダウンした展開をしていくという作業も行っています。

これは事業戦略サポートということで、他社との提携、M&Aといったものについて専門家として入って行って、プロジェクトに参画して交渉に当たるということをやります。

それから海外進出、例えば中国に現地法人を作って、駐在員を何名か送り込んで仕事をやるという場合に、中国なら中国固有の問題、気をつけなければいけない問題について我々が弁護士から収集して、行く人間に対してきちんと情報をインプットしていくということも必要になります。

また、コーポレートガバナンスの設計というのは我々の会社としては昔からずっと取り組んできたところでありまして、当社は委員会設置会社、会社法の委員会設置会社で監査役がいません。監査役のない会社です。これは会社法が導入されたときに使ったというものではなくて、商法特例法の時代、商法特例法で委員会等設置会社が使えるようになったときに、施行直後に採用したという実績があります。実績というのは別にその形態を取ったからどうということはありませんが、それを取るためにはそういう制度ができそうだという情報をつかんでから2年ぐらいの時間をかけて、トップトップというのは社長とか、財務担当役員、法務担当役員といったようなトップマネジメントですが一を含めて、我々の事業体の特徴、さっき言った14の事業ユニットを持っていて、それぞれ連関性がないわけではないんだけどもお客さんの層も違うし、製品の特徴も違うし、投資の規模も違います。半導体だったら2,000億、3,000億ドカーンと突っ込むということもあるけれども、違う領域であれば例えば500万円、1,000万円の投資をするかしないかということで一生懸命悩むというような、金額についての感覚も全然違うというような事業グループで、全体を適切に運営していくためにどういうガバナンス体制がいいのかと

いうことを2年間ぐらい時間をかけてじっくり検討しました。2003年だったか2004年だったか忘れましたが、委員会等設置会社を導入したということです。

これも結局、役員なら役員との会話、経理部門との会話、ビジネス部門との会話を重ねたうえで、最終的にみんなが「これでいこうね」という会社の中の雰囲気、風土を作っていくという作業であったわけです。

ちょっと飛ばしますけれども、リスクマネジメント、コンプライアンスの展開ということをしき言いました。「東芝事業行動基準」をグループ各社、全世界の各社に展開し、その運用状況を毎年確認しているというような作業もやっています。

これは、実は就職活動に来られる方に配っていますので、法務部門の研修制度というものも入っていますけれども、こういった形で概ね10年目ぐらいに国内外をスルーして、できるようになって欲しいと思っています。勿論、個々人で得手不得手はあります。私も、自分で言ってしまうのですが、海外はあまり得意ではありません。得意ではありませんけれどもやらざるを得ないということでやっているところはあります。ただ、会社のいいところというのは自分の得意でないところは、得意な人とうまく連携することによって進めていくことができるのです。要するに、組織で動いている。1人の人間だけで全部動かしているということではなく、事業をやっている人、トップマネジメントとか営業の人、あるいは経理の人など、ほかの職能の人との会話が重要だと言いましたが、法務組織の中でも、この部分は、例えば品質法務だったら誰かがよく知っている、独禁法だったら誰かがよく知っている、取締役会とか総会、会社法関係だったら誰かが知っている、そのよく知っている人たちの知識をうまく活用しながらやっていくということが必要になります。「僕は今英語全然できません」、「すぐできるかどうか分かりません」、「伸びるかどうか分かりません」というところを過度に不安視する必要はないということがあります。

そういった活動をやっている法務担当要員に我々が求めている能力としてはどういうことかというこ

とが次に書いてあることです。①から⑤に書いてあることを就職活動に来られる方には言っています。法律知識というのは出てきません。「法律知識がある人」ということを学生さん、修習生に期待しても、今持っている知識だけで一生食べていけるわけではありません。常に知識はアップデートしていく必要があります。そうだとすると、今ある知識がどれだけあるのかを聞いても、それがずっと役に立つわけではない。それをアップデートしていける意欲があるかというところで見えていくわけです。



根本として必要だと我々が思っているのは、さっき言った、他の部門の人たちと話し合いをしながら納得感を得て、ある一定の方向に会社組織を進めていくという作業を我々がやるのだとすると、情報をまず収集することです。机に座って契約の書面だけいじくっているというのではなくて、依頼をもらったらず依頼者に電話をして一なお、メールではだめです。一電話をして、依頼してきた人と会う。会って話をして、「なぜこんな契約が出てくるんですか」ということをきちんと問題点として把握してほしい。把握した上でさっき言ったように得か損かについて一緒に考えるというような情報収集能力というものがまず最初に必要になります。

情報を収集する際には、場合によって会社内の情報にはうそが混ざることもあります。意識的なうそか、無意識的なうそかは分かりませんが、いろいろな人と話をしていると、真実でない情報というのが混在してくるというのは当然あり得る話です。玉石混淆の情報の中からどれが本当なんだということをスクリーニングする、選別していく能力というのが我々としては必要だと思います。

そういった正確に把握された事実に基づいて東芝という会社は右に行くべきか、左に行くべきか、撤退するべきか、前に突っ込むかということをもたえ考える。考えただけではだめで、それを、相手組織を調整して、相手組織を納得させた上で対外的に折衝していくというような一連の行動パターンができる人、これが必要です。これをどうやって判断するかというのは、これは選考ポイントにもなりますので、あまり詳しくは申し上げる所ではないのですが、基本的に目指している、我々がほしい、いい人だと思うのは、こういった①から⑤の能力を備えて、さらに東芝グループのやっている事業分野について興味がある。これでビジネスマンと一緒に活動をして、会社をよりいい方向に持っていきたいという意欲を持ち、興味を持って面白いと感じてくれる人、そういう人にはぜひ会社の中に来てほしいということをお話しています。

ここに書いていませんけれども、最後に1点余談のお話をします。実は法務の特色として、私がいちばん強調したいところは事実をきちんとつかめること、つかんだ事実をきちんとほかの人に説明していける能力だと思っています。この能力というのは法務担当だけで使う能力ではなく、ビジネスマンに本当は必要な能力です。思い込みではなくて、きちんと勘どころをつかんでビジネス判断をしていくという能力が重要です。そうするとさっき10年目ぐらいで一人前の法務担当者になってほしいと言ったんですが、その人たちがさらに20年、30年とたつていったときにどういう人生設計を最後に持っているかということですが、いちばん分かりやすいのは法務担当のいろいろなセクションのセクション責任者あるいは法務部長、法務部長から更に役員、ゼネラルカウンセラーとしての役員ということが当然あるかと思っています。しかし、ここは意外に知られていないんですが、会社の法務を経験した人というのは意外に事業部門の責任者、カンパニー社長、カンパニーの責任者、あるいはカンパニーの担当役員という形で出ていく例が結構あります。当社の場合でも、もともとあの人は法務担当だったんだけど、担当部長ぐらいのときに事業部門に出て行って、そのまま事業部

門で偉くなってしまいましたという人が何人かいます。そういうふうになるのも実は理由があります。要は、事実は何なのかをきちんとつかんで、それに基づいて正しい方針をきっちりと立てて、それをうまく周りの人に対して説得をして進めていくという能力、それはビジネスマンとして本来、不可欠の能力です。そういった能力が高いというところがビジネス担当の役員として上に上がっていく1つの根拠になっているのかなということがあります。法務担当で入って来られた方がずっと法務でやっていきますというのももちろん1つの選択肢ですが、そういった別の法務で培った能力を使って事業分野に出ていくという選択肢もあるのだということは頭の隅に置いておいていただければと思います。

ちょっと長くなってしまいましたけれども以上で終わらせていただきます。

○ 鈴木氏

ありがとうございました。塚田さんのお話から新しい企業法務につき理解されたかと思います。それでは、塚田さんにご質問のある方は挙手をお願いします。

○ 質問者

大変参考になるお話をありがとうございました。1つお伺いしたいのですが、ある会社の人事部の方から、不況の中、生産性の低い部門というのは就職活動がそもそも行われないと聞いたのですが、法務部というのはどういう扱いになるのでしょうか。営業部とかだと不況でも就職活動は盛んに行われていると聞いたのですが、どうなのかということをお願いします。

○ 塚田氏

もちろん全社的な方針がありますので、全社として採用活動のある程度抑制するということはあります。全社の流れを受けた中での採用数の決定というのは必要になります。が、営業と比べてときに法務の方をより削減していくという判断というのは、少なくとも今の時点では私は聞いていません。ただ、これ

は会社によるところが大きいと思います。当社としては、法務は直接利益を生み出していないから法務要員を後回しにするという、あるいは経理要員とか人事要員とか、そういうのを後回しにするという判断はしていない。全体の数は抑制するということがあるかもしれませんが、特定のスタッフだけを先に減らすということは今のところ考えていません。



○ 質問者

法科大学院制度は他分野からの多様な人材を集めるという目的が1つあると思いますが、他分野から法科大学院に進んだ者、例えば理工系大学を卒業して法科大学院に進んだ者に対し、法務部の方から見て、その人たちはどういう商品価値があるとお考えでしょうか。

○ 塚田氏

メーカーからした場合、専攻した分野もあるかと思いますが、直接即戦力になるケースもあると思います。

それから、専攻した分野の知識がそのまま法務活動に生かせるかどうかは疑問があったとしても、理工系の体系的な勉強をされた方の思考パターンというものを使って法務の業務に入ってこれるのであれば、それは非常に役立つと思います。

当社のケースを言いますと、実は今年の採用活動で工学部出身で法科大学院経由で修習生になっている方を1名採用しています。よろしいでしょうか。

○ 質問者

1点お伺いしたいことがあります。先ほどのご質問にありましたが、ロースクールには今まで仕事をしてきた経験がある方とか、新卒で入られてきた方、いろいろなバックグラウンドを持っている方がいるのですが、例えば年齢面での問題とかもありますので、全く違う業種からメーカーに転向するような場合、そういったものが役に立つ場合はあるのでしょうか。

○ 塚田氏

異業種から来たということがそのまま役に立つというよりも、その人が経験された経験ですね、それが役立つことはあると思います。ゲームではありませんが、経験値が高くなれば、当然バランス感覚というものが磨かれていくのだらうと思います。そういった磨かれたバランス感覚があるということで、ほかの分野の企業に入られたとしても活躍していく余地は十分あるのではないかと思います。

ただ、これは個人差のある話ですから、そうした方がいいとも言えませんし、そうでない方がいいとも言えない。本当にケース・バイ・ケースのその人の属人的な能力がどれだけ伸びているかということによるのではないかと思います。

○ 鈴木氏

時間に限りがありますので、あと1名の方に限らせていただきます。あとでまたご質問できる機会があると思います。

○ 質問者

本日はお話をありがとうございます。今お話を伺わせていただいたところ、東芝の法務部の中のお話は理解させていただいたと思いますが、ここにいらっしゃる方はロースクールの学生が大半だと思います。なので、進路としては当然企業法務以外に弁護士を考えていらっしゃる方も多くいらっしゃると思いますが、その両者の関係で、例えばM&Aなども先ほどのお話を伺っていると、かなりの部分を法務部内でできるように伺っていますけれども、例えば

弁護士事務所の説明会に行くと「M&A頑張っています」とおっしゃっていて、では企業では一体どういう役割分担をなさっていらっしゃるのか。M&Aの話に限らずに、できれば一般的に教えていただければと思います。

○ 塚田氏

いいご質問で、ありがとうございます。

さっきのご説明では、企業法務に特化した形でお話ししましたので、全部我々だけでやってしまっているような印象を与えたかもしれません。ただ、そうではもちろんなくて外部の専門家、例えば外部の渉外事務所とか、大規模ローファームでM&Aを専門にやっていますとか、独禁係争を専門にやっています。あるいは品質法務について専門性がありますといったような外部の専門家と共同作業をしていくこととなります。社内でも経理部門とか営業部門、技術部門といった他職能の人たちとの連携作業になるわけですが、それと同じレベルで外部の専門家集団、それは会計士かもしれませんし、弁護士かもしれませんが、また弁護士も国内だけでなく海外の弁護士も含めてとなりますが、その外部の専門家が持っているいちばんいい能力、ノウハウを我々も活用しながら進めていくという連携作業が必要になります。ですから、外部の弁護士事務所が要らないとか、あるいは外部弁護士事務所との接点がないということは全くなく、企業法務の地位、能力が上がれば上がるほど外部の専門家の活用の仕方も洗練されていって、ますます活用する頻度が増えていくとともに、質的にも高くなるというふうに考えています（実際、企業法務要因の増加とともに、外部専門家の数、活用頻度とも、20年前に比べて飛躍的に増大している。）。

○ 鈴木氏

それでは製造業と異なる業種である総合商社の法務部門について三菱商事の野島さんよりお話を伺います。

## 三菱商事株式会社

### 法務部法務第一チームリーダー

#### 野島 嘉之 氏

##### ○ 野島氏

ただいまご紹介に預かりました三菱商事の野島でございます。今日とはよろしくお願ひいたします。

あとになればなるほど、いろいろなお話をされてしまって、だんだん話題が厳しくなってくるわけですが、私は私なりに三菱商事の話を中心にさせていたきたいと思っています。

まず簡単に自己紹介からですが、お手元の資料に書いてありますように、私は88年に大学を卒業しまして会社に入りました。20年たったとはとても思えないですけども、鏡を見ると20年たっているのでしょうがないのかなど。その間、非常に面白い経験をしてきたというふうに自分では思っていますので、そういったあたりのお話を中心にさせていたきたいと思っています。

まず資料、目次のところにごちゃごちゃ書いてありますが、今日お話ししようと思うのは大別して3点です。1つは会社として何をやっているのか。これがこの目次の前段です。どんなことをやっている会社なのか。

次に法務部として何をやっているのかというのが2点目です。最後に時間は短くなると思いますが、どのような人材が我々として希望しているのかというように大別して3つのポイントについてお話ししていきたいと思っています。

では、どんなことをやっている会社かということですが、ここに書いてあるように7つの営業グループがあります。どういうことかということ、次のページにいくと、グループが書いてありますが、これは左側に6つあります。上から新産業金融事業グループ、エネルギー事業グループ、金属グループ、機械グループ、化学品グループ、生活産業グループ。もう1つ、昨年度までイノベーション事業グループというのがあって、これを称して7つと言っていたんですが、今年度から組織変更があり、全社開発部門という組織になりました。ただもともとこれは1つの事業グループだったわけで、それをもって先ほど

は7つと申し上げました。

社内においても、この部門は何をやっているか、正直言って分からないところもあります。昔から商社はラーメンからミサイルまでというふうに形容詞がついていますけれども、文字どおりいろいろなことをやっているわけです。

上からいきますと新産業金融事業グループですが、ここには金融・不動産・物流と書いてあります。金融という意味ではファンド投資のようなことをやっていますし、例えば上場していない会社に投資して、上場後、売却益を得るというような、いわゆるファンドがやっているような事業もあれば、あるいは皆さんももしかしたら買っている方もいらっしゃるかもしれません、REIT事業、つまり不動産の投資信託ですが、そのような事業もやっています。また、不動産という意味ではマンション開発といったようなこともやっています。ときどき折り込み広告の下の方に三菱商事の名前がディベロッパーの1つとして連なっていたりします。

あと物流関係の事業もやっています。これは日本のみならず、中国、インドなど、今後物流体制の構築が本格化するような国でも行なっています。

それから、次のエネルギー事業ですが、これも新聞でときどきご関心ある方はご覧になっているかもしれませんが、お隣の三井物産の桑田さんも後からお話になるかもしれませんが、例えば三井物産さんと一緒にやっているロシアのサハリンのLNG関係の事業や、豪州でも、これまた三井物産さんと一緒にやらせていただいています、同様にLNG関連事業を一緒にやらせていただいています。あるいは、従来からの中東から原油を輸入する商売も勿論あります。後ほどこの辺の具体的なプロジェクトの仕組みみたいなものはお話ししようと思いますが、そういったことをエネルギー事業グループでやっています。

それから金属グループでは、原料炭と書いてあって分かりにくいかもしれませんが、これは鉄鋼会社、新日鉄さんであったりJFEさんであったり、日本の製鉄会社さんに納める石炭のことです。日本の製鉄会社さんが要求する石炭のクオリティというのは

高いんです。この原料炭ビジネスは弊社の収益源の1つでして、豪州に山を持っています。BHPピリトンというイギリス、オーストラリア系の資源メジャーの会社と一緒に50・50で山を持っているのですが、そういったところから石炭を発掘して世界に販売するようなビジネスです。

次の機械グループにいきますと、自動車事業と書いてあります。弊社は三菱自動車の株主でもありませんし、グローバルベースで三菱自動車の販売金融事業などをやっています。いい自動車をつくっていますので、ぜひ買っていただきたいのですが。

最近の話題としてはアイミーブ、電気自動車です。この間、僕も初めて乗ったんですが、すごく乗りやすく、加速がいいんです。静かです。宣伝してもしょうがないんですが、これからだんだん街中で走っているのを見かけるようになると思いますので、ぜひ皆さんもご関心を持って、よければご購入いただきたいというふうに思います。三菱商事として何をやっているかという、電気自動車の電池をつくらうとしています。これもプレスリリースしていますが、ジーエス・ユアサというバッテリーに非常に強いメーカーさんがいらっやって、そこと組んで電気自動車の電池を作っていくというようなビジネスをしています。

海外電力事業とは何かというと、これは発電です。発電所をつくって電気を売るという事業です。どちらかというと日本にいと、例えば東電さん、関電さん、電力会社の仕事じゃないと思われるのではないかと思います。日本でも最近出てきているのですが、独立系売電事業者というのがあって、要は電力会社ではないんだけど発電所を建てて電気をつくって、それを売るといったようなビジネスがあります。日本の発電体制はバチッとしていますので、なかなか難しいところもあるんですが、外国だと独立系の発電事業者にある程度頼っている国もあります。そういう国で発電所をつくって電気を売るといったようなこともやっています。

それから、化学品グループは中東に、中東というのはご存じのように資源が豊富にありますから、そこで資源が出てくるわけですからコストも安く、コ

ストが安いところにプラントをつくるというのが鉄則ですから、中東にプラントをつくって、そこで石化製品にして、それを日本なり世界中で販売する。これはどちらかというと商社の伝統的なビジネスですが、そういうことをやったりしています。

あとはメキシコに東京ドームが何十個か100個か記憶していませんが、入るぐらいの塩田を持っていて、数字は正確ではないかもしれませんが、日本が輸入する工業用の塩の4分の1か3分の1かは三菱商事が入れている、そういうこともやっています。

あと、生活産業グループという何だろうと思われるかもしれませんが、食料、食品、繊維資材とか、わりと皆さんの生活に身近なものを取り扱っています。1例を挙げるとフライドチキンのケンタッキーです。ケンタッキーは三菱商事が大株主です。僕が直接担当していたときはたしか3割ぐらい持っていて、最近6割以上になったと思いますが、いずれにしてもそれぐらいの大株主として事業を展開しています。あとローソンさんの3分の1ぐらいの株式を持っています。あと、繊維資材関係だとユニクロさんと結構関係があります。ファーストリテーリングさんのことです。結構関係が深くて、多分皆さん、ユニクロ製品を買っていらっやるうちの数人のうちの1人ぐらいは弊社が何らかの形で関与しているような商品ではないかとも思います。そういう皆さんに身近なビジネスをやっているのがこの生活産業グループです。



<三菱商事株式会社 野島氏>

全社開発部門の方の話にいきますが、環境・水部



門でやっているビジネスのひとつは、ここにも書いてありますが排出権です。排出権というのは何だかよく分からないかもしれませんが、CO<sub>2</sub>削減のために京都議定書というのがあって、それで目標を定めてCO<sub>2</sub>を減らしていきましょう。余計にCO<sub>2</sub>を出してしまうところは排出権を買って全体として低減していきましょう、と、そういうことですが、そういった排出権の取引の売買などを行っています。

あと水事業とは何と思われるかもしれませんが、日本でもこれまたそんな水道局がやっているでしょう、あるいは下水局がやっているでしょうということなんですが、海外だと必ずしもそうでもなく、それを民営化している例があります。民営化して、事業者が業務委託でやるところもあるし、もっと入って行って浄水オペレーションあるいは下水オペレーションの経営までやるところもあって、ヨーロッパ系がその辺すごく進出していますが、日本でもそういったことができないかというようなことを模索したりしています。

話すときりがなくて、あと1つご紹介してやめませんが、新エネルギーのところでは太陽光発電などもやっています。これも2か月前ぐらいに話題性から日経の1面に載りましたが、僕の部下がスペインに行って太陽光発電案件を手がけていました。場所はポルトガルでしたが、スペインで交渉して、向こうで太陽光発電の事業をやっている会社の子会社に共同出資して合弁事業という形にしました。今後もそこだけでなくいろいろなところでやっていきましょうというようなことをやっています。

何が言いたいかというと、商社は本当にいろいろなことをやっているんですよということです。今説明したようないろいろなことをやるためには1つひとつのプロジェクトをつくり上げていかなければならず、1つひとつのプロジェクトをつくり上げていくためには、いろいろなリスクの分析検討を行なう必要があります、それを取れるリスク、取れないリスクに分けて、相手方と交渉し、契約書の中に適切に落とし込むような作業が必要になってくるわけです。それを僕らがやっているということです。どのような事業を商社が手がけているかということに分

かってもらった方がその辺のイメージが持ちやすいかと思ひまして、長々と説明したわけです。

とかく商社というのを一体やっているのだからかと、イメージが持ちにくいのかなと思って、まずは会社として何をやっているのかということの説明させていただきました。

1ページ戻っていただきますと、世界中に200箇所以上に拠点、600社程度の連結対象先ということが書いてありますが、これだけたくさんいろいろなところに根を張っているということです。僕が入社して2年目ぐらいの初出張の場所はモスクワでして、当時ソ連だったのですが、空港にも機関銃を持った兵士がたくさんいて、僕が行ったフライトが、モスクワは最終目的地ではなく、モスクワで降りる人はほとんどいなくて、しかもみんな慣れている感じでバーッと行ってしまっ、僕は1人初めてだったものですから、どこへ行っていいのかわからず、表示もロシア語で読めずにウロウロしていたら、いきなり機関銃をガチャッと動かされ、撃たれるかと思ひました。そんな印象を強烈に持ったことを覚えています、そのモスクワにも我々の事務所は勿論当時からあったわけです。

余談ですが、なぜモスクワに行ったかということ、当時、僕は2年目でしたが、これまたいろいろなことをやっている1つの例ですが、パリダカールってあるじゃないですか、車のラリーで。バブルの前後ということもあって、あれに対抗するラリーをやろうということで、パリーモスクワー北京ラリーというのをやったんです。多分、皆さん全然ご存じないと思いますが、1回だけやったんです。興業的には大失敗で1回でやめました、シルクロードを走ってレースを行い、それを撮影して、放映権収入でやったらビジネスになるのではないかと、入社2年目ぐらいで若造だったんですが担当していたのです。残念ながら結果的にはフジテレビさんなどにいけば高く買ってくれるのではないかと、入社2年目ぐらいで若造だったんですが担当していたのですが、フジテレビさんにはF-1があるからと言われ、TBSさんもうちは興味ないと言われ、結局、皆さんに断られて、NHKさんに買っていただいたのですが、採算的には元が取れず、興業

的には失敗に終わったということですが、そんなことでモスクワに行っているいろいろな交渉をしたわけです。

ラリー1つやるのだって、要は国レベルの許認可関係から整理しなければいけないし、ガソリンや物資の補給ポイントをどこにするかということひとつ取っても、地方公共団体の許可も必要なわけです。持ち込むときのルートをどうするのかとか、細かい実務的な話を含め、先ほどもお話がありました、机に座っているだけでなく、出張に行って現場で営業の人と協議しながらいろいろなことを作り上げていくというのが企業法務の醍醐味の1つだと思います。

話が逸れてしまいましたが、世界中にいろいろな拠点を持っているいろいろなことをやっているということです。

次に、600社の連結対象先という記載があります。最近、よく皆さんも連結経営という言葉聞いたことがあるのではないかと思います。昔は単体主義でしたね。つまり、三菱商事なら三菱商事という会社はどうか、売り上げはいくらなのか、いくら儲かっているのかというのが1つの指標であり、あるいは会社経営のスコープでしたが、当然のことながら傘下にいろいろな会社があればあるほど単体だけ見てもしょうがないよねという発想になるわけです。アメリカの会計基準も連結重視ということで、今、日本でも連結ベースでいろいろなものを考えるということになっているわけです。

そのような対象先が600社もあるとどうやって管理していくのか。管理という言葉は悪いかもかもしれませんが、どうやってリスクをマネージしていくのだということになります。この観点からしても法務のスコープはこれからも増えこそすれ減ることはない、そういう環境にあるということをご理解頂きたいと思えます。

ここであまりお時間をとってもいけないので、規模としてはこういう規模だということをご理解ください。従業員数は連結ベースで6万人ぐらいであり、売り上げもご覧の資料記載のような具合になっています。

先ほど三菱商事の事業の内容のご説明をしました、組織図が書いてありますので、法務部はどこに位置するのかという説明をします。コーポレートスタッフ部門という部門の中に法務部が属しております。これはいわゆる職能部門というふうに日本語でいうといわれるのですが、人事部、総務部、コントローラーオフィス、昔でいう主計部、つまり経理の元締めみたいなどころです。それから、トレジャラーオフィスというのは主に資金調達を担当しています。どこの会社でも資金の、キャッシュフローというんですが、キャッシュフローの管理というのは非常に重要で、黒字でもキャッシュが流れていないと、黒字倒産という言葉がありますが、会社として立ち行かなくなってしまうので、その辺の資金の手当てをトレジャラーオフィスというところでやっています。法務部はそうした職能部門の中の1つに位置づけられるということです。

次に、商社のビジネスモデルについてご説明します。簡単に触れますが、コンサルティングファームというのは原則として1回ぽっきりのコンサルティング業務のことが多いと思います。事案によっては長く付き合うところもあるかもしれませんが、コンサルファームのイメージは、1回依頼を受けて、アドバイスして、はいおしまい、という割切りすぎかもしれませんがイメージ的にはそういう色合いが濃いですね。投資ファンドというのいろいろなファンドもありますが、基本的には短中期というか、短期か中期のリターンを求めて投資して、企業価値を上げてイグジットして、「はい、いくら儲かりました」ということです。

では、商社と何が違うのということですが、例えばさっき名前が出たケンタッキーフライドチキン为例に挙げますと、例えばファンドだったらケンタッキーフライドチキンに出資して収益を上げて、売って、はい儲かりました、ということなんです、そうではなくて商社は例えば次のように考えます。つまり、ケンタッキーに出資する、これは鶏肉を使う、すると鶏を育てる必要がある、鶏を育てるには餌が要る、それで餌の原料を輸入して、餌に加工して、鶏に食べさせて育て、それを加工してから揚げにし

てケンタッキーで売って、皆さんのお口に入れていただく。バリューチェーンとっているんですが、こうやって商売の上流から下流まですべからく商売の種を張って行って、どこでも儲かるようにしましよよというのが目的なんです、そういうバリューチェーンの構築というのが商社の最近のビジネスモデルです。そのように実際のビジネスと絡めて展開するという意味でコンサルティングファームとも投資ファンドともちょっと違うということです。

「付加価値の源泉」というスライドですが、ここはスツといきますが、事業展開を行なうにはここに記載されているような要素が必要だというご説明です。今申し上げたようなバリューチェーン、どういうところで付加価値を付けていかれるのか。どういうことをしたら三菱商事としてバリューチェーンを構築できるのか。そのためにはいろいろなお客さんのニーズをわきまえていなければいけないし、地域の知見も蓄えていなければいけない。人材、これは商社は何よりも重要なわけですが、人材が重要ですね。こういった要素を組み合わせて事業を展開していきましょう、そういうことです。

またバリューチェーンのご説明ですが、例えばさっき申し上げたようなケンタッキー以外にも収益源の1つである資源ビジネスでどうやっているのかというと、ここに書いてあるLNGを例にとりてご説明します。まず調査をします。調査をして、資源がありそうだと分かると最終的に投資決定をして採掘していきます。例えばLNGであれば、それを液化しないと運べない。気体で出てくるものですから、気体のままだと運べないので、それを液化するんです。液化するところにまたお金を使って設備を設置しなければいけませんね。また、液化したガスを持ってこなければいけません。物流で船を借りる、「傭船」と書いてあるのは船を借りることで、このように船を借りることもあるし、そのための船をお金を張って建造することもあるわけ。LNGを最終的にはお客さんに売るわけですが、例えば日本であれば電力会社さんにクリーンなエネルギーとして石炭・石油よりもCO<sub>2</sub>が少ないですよというニーズを掘り起こして売り込み先をつくっていく。

あるいは他国で、これからまだ受け入れ基地が必要な場合には、受け入れ基地自体にもこれまたお金を張って基地をつくっていくというようなことも検討しています。こういう一連の、さっき食品でわりと身近で分かりやすかったかもしれませんが、資源においてもこういう一連のバリューチェーンの中でのいろいろなところで商売の仕組みを作っていくということ。です。

但し、それにはお金が必要で、「ファイナンス」と下の方に書いてありますが、お金を調達してこななければいけない。それをどうやって借り入れて、どうやって使っていくのかということも非常に重要なので、これも先ほどのトレジャラーオフィスなどと協調しながら仕組みをつくっていくということになります。

そのような多額の資金を必要とする案件という意味では、僕が個人的に関与したオーストラリアのIPPの案件というのがあるので、もうひとつ実例を出してご説明します。

IPPというのは何かということですが、ここに例えば三菱商事が会社をつくるわけ。SPC、スペシャル・パーパス・カンパニーで、特別目的会社ということですが、これを事業主体とするわけ。IPPって発電事業のことでしたね。さっき電力を売るという話をしました。電力会社に電気を売るんです。これをパワー・パーチェス・アグリーメント、PPAというんですが、電力をこの契約に基づいて売るわけ。です。

また、例えば火力発電だとすると、石炭が必要なわけ。したがって石炭のコール・サプライ・アグリーメント、要は石炭を買ってこななければいけません。あと、ここに発電所をつくらなければいけないので、建設業者との間にコンストラクション契約、発電所の建設契約を結ばないといけない。それから、土地を買うのに土地購入契約、サイト・アグリーメント、要は土地の手当の契約ですね。

あとは何でしょうか。自分たちで発電所を回しているわけではないので、オペレーションをしてくれる人が必要。そうするとオペレーション・アンド・メンテナンス・アグリーメントを締結する必要

があります。もちろんほかにもたくさんありますが、パッと言っただけでこれだけ非常に重要な契約があります。このような1つひとつの契約を現地の弁護士とも共同しながらつくり上げていくというのが、いわゆる商社的なプロジェクトの醍醐味と言えるのではないかと思います。

ビジネスの説明でずいぶん時間を取ってしまいましたが、その中で法務のファンクションにも若干触れたつもりですが、次に参りましょう。

今まで会社として何をやっているのかということはある程度説明しました。次に、法務として何をやっているのかということをご説明します。先ほど東芝の塚田さんへの質疑応答でもお話が出ましたが、外部弁護士との協働についてお話ししましょう。これまで例に挙げてきた案件を全部僕ら単独でできるわけではないんです。したがって、案件に応じて外部の弁護士を起用し、僕らと外部の弁護士と協働して車の両輪としていろいろな案件をつくり上げていくということになります。

さっきの豪州の例で言えば、僕らは豪州の不動産の法律の細かいところまで知っているわけではないわけです。だから、例えば土地取得に関しては豪州の不動産関係の弁護士を起用し、また、建設契約関係でも専門弁護士を起用して相談しながら交渉を進め、例えば売電契約、電気を売る契約についてもそれに詳しい弁護士を起用して知見を借りながら、僕らは会社の意思を反映していく作業を行なうわけです。ですので、社内法務と外部弁護士、これらのどちらが欠けても、車が進まなくなってしまう。社内の法務と外部の弁護士とは車の両輪だというふうに僕はよく説明していますが、それぞれの役割分担・社内法務の意義はそういうところにあるのではないかと思います。

あと、弁護士とのコミュニケーションについてもお話しします。弁護士に対するインプットが悪いとアウトプットも悪いんです。インプットをきちっとしないと出てくる成果物が間違ってしまうたり、あるいは幾つかある事実の中で1、2、3、4とあるうちで4を伝えないと結論が正反対になるかもしれない。例えば営業の人だけがやっている、4はあま

り重要でないのかなと思って4の説明をしなかったりすると、それは法的にはとんでもなく重要なファクターだったりするかもしれないですね。ということで、別に営業の人のインプットが劣るという意味ではなくて、社内における法務の専門家として責任を持って弁護士に必要な情報をインプットし、協働していくというのが社内法務のファンクションのひとつであるということもご理解ください。

次に、プロジェクトの立ち上げからスキームの検討から交渉、社内の意思決定、クロージングに至るまでのお話をします。去年もロースクール生向けの説明会でお話ししましたが、皆さん会社に来て何をやるのかというイメージを余りお持ちではなくて、どんな感じで依頼が来るんですか、電話ですか、メールですか、ファクスですかというところからやはりイメージがないようなんですね。

そのときもご説明したのですが、机にいて、朝来たらメールを見て、コメントして、「はい、おしまい」というのではなくて、もちろんメールでコミュニケーションを取り始めることも非常に多いですが、それだけでは当然ですが案件の中身、営業がやりたいのはどういうことなのか、全然分からないので、十分に打ち合わせて、本当は何がやりたいのか、どのようにやりたいのか、という話を聞いて、十分に事実関係を認識した上で行動を起こさないといけないのです。

そのような営業、現場法務ということのイメージを持ってもらうために1つの例を上げると、もう3年前ぐらいになってしまうので、あるいはもう記憶から遠のいているかもしれませんが、北越製紙さんと王子製紙さんの敵対的TOBの話がありまして、あれで僕は夏休みがつぶれましたが、僕は北越製紙さんに2割強かな、第三者割り当て増資を引き受けて大株主になろうとしたわけです。その発表をした後に王子製紙さんが敵対的なTOB、その当時新聞では日本のまっとうな事業会社による初の敵対的TOBと言われましたが仕掛けてこられて、そこから土日もなくなったわけです。会社の営業の人たちいろいろなシナリオを考えて、その当時、防衛策の発動なんていうのもまだまだ実例もなかったし、

相手がこう出てきたらこうしようとか、こう出てきたらああしようとか、いろいろなことを話し合いながらやったわけです。

つまり企業法務だと、営業部隊が何をやりたいか、どうやりたいか、そこにどんなリスクがあるのかということを営業と共にしっかりと検討して、当事者として取引に参加することになるのです。皆さんが新聞でご覧になっているような案件を肌で感じ、実際に目の当たりにしながらいろいろな仕事をし、それが結果となって手に取るように実感できる、そういう場が企業法務なんですよということをご説明したいがために今のような例も挙げさせていただきました。

法務部は、営業現場法務だけでなく、ほかにも幾つかのことをやっているわけですが、次のスライドをご覧くださいと、経営支援、紛争解決、政府調査対応、社員教育というスライドがあります。これまで説明してきたような案件対応だけではなくて、経営支援、先ほど中川さん、塚田さんからもご説明がありました、会社の株主総会・取締役会などの意思決定機関が機能するうえでの法的な支援、また、例えば、会社としてどういうガバナンス体制であるべきなのかというような検討もここに入ると思います。ただ、弊社では総務部というのが別にあって、株主総会、取締役会周りは総務部がやっています。ですので、それのお手伝いということになります。

それから、その次の紛争解決、政府調査支援、あまりお時間をかけてお話しできませんが、非常に重要です。特にアメリカのようにいったん訴訟に負けると何百億円も払われるような国だと、これがうまくマネージできないと下手をすると会社の存亡にかかわるようなこととなります。

エンロンの事件、皆さんもうご記憶でないかもしれませんが、エンロンの事件の中でエンロンを担当していた会計事務所が訴訟の中で証拠をきちんと開示しなかったがために、結果的にその会計事務所自体が消滅に追い込まれてしまったことがあります。訴訟のハンドルを1つ間違えるとアメリカのような怖い国だと企業そのものがなくなってしまうということもあるわけです。ですので、こういった法的な

紛争の対応や、あるいはあまりあってはならないことだと思いますが、政府機関による立ち入り調査、これは独禁法とか、いろいろな法律において立ち入り調査を受ける可能性があるわけですが、立ち入り調査が来たときにどういう対応をするのかというようなことも法的なリスクのマネジメントとしては常に頭に入れておかなければならないところで、弊社でもその体制を今とりつつあります。

あと社員教育も重要で、最近、いまご説明してきたように事業領域が非常に広がっていて、とても法務部だけで全部はマネージできないという問題意識もありまして、例えば単純な売買契約とか秘密保持とか、その辺は営業の人にある程度法務情報を提供することで、現場でやってもらって、我々はもっとリスク濃度の高いところにリソースを移していかなければいけないのではないかというような問題意識で社員教育の充実ということも頑張ろうと思っています。



駆け足になりつつあって恐縮ですが、法務部の組織について説明します。このスライドが法務部の組織です。私が今いるのは法務第一チームというところです。金属グループと全社開発部門関連の法務業務をしています。

うちの会社はこういうグループ対応でして、第一チームはこういったグループ、第二チームは機械グループと新産業金融事業グループ、第三チームがエネルギー事業グループ、第四チームが生活産業グループと化学品というような担当制となっており、営業グループ毎の担当なので、そのグループの仕事であれば世界中のどの案件もこのチームが対応するということとなります。

そうするとある意味で不効率な面もあります。例えばインドネシアでエネルギー事業グループと金属グループと製品は違いますが同じようにビジネスをやろうとしていて、そのときに出てくる問題は似通っていることがあります。それを別々のチームで別々にやっているのは不効率だということで、下に○で囲んであるグループが幾つか、例えば独禁法とか倒産法、労働法、環境法、いろいろなグループがありますが、これらをチーム横断で組成し、横の情報の連携も図って、かつその分野の専門家にもなってもらうということでこういう会社の正式な組織ではないのですが、こういう体制をとっています。

それから駐在先としてはニューヨーク、ロンドン、中国とタイがあって、それぞれ人を出しています。

それから訴訟管理チームと知的財産室というのがあります。何をやっているかという、先ほどちょっと触れた訴訟管理、訴訟対応、政府調達対応です。これらをどうやってやっていくべきかということを検討しているチームです。

知的財産室というのは弊社の場合には三菱グループのスリーダイヤモンドマーク、これの管理を主にやっているの、メーカーさんのような体制ではないのですが、知財関連業務をやっています。

もう1つ企画法務チームというのは部内の部長補佐業務のようなこと、及びコーポレート・スタッフ部門の、営業ではない職能部門の、例えば財務関係とか、経理関係とか、そのあたりの法務業務を担当しています。

それから、法務部の人材の構成ですが、男性、女性の構成を含めてこんな感じになっています。男性がやや多くて27、女性が20。嘱託というのは、たいのケースは外国人ですが、イギリス系の弁護士事務所やアメリカ系の弁護士事務所から、イメージ的にはさっきご説明した各チームに1人か2人の外国人の弁護士がいるようなイメージで来て貰っています。そうすることでお互いに切磋琢磨して、お互いのノレッジなりリソースを共有しながらいい仕事をしていこう、そういうことです。

サポートというのは事務、アシスタント的に我々

の仕事を手伝ってくれている人の数です。

グローバルベースで見ると本店、日本は東京にしかないんですが、東京の人員配置が圧倒的に多くて、あとはご覧のとおり、ニューヨーク、ロンドン、北京、上海、バンコクに人員を配置しています。ここには現地で採用している弁護士の数も入っています。

それから、弁護士資格を保有しているだけでは意味がないのですが、統計的な話をしますとニューヨーク州の弁護士資格を持っているのが29人です。日本の弁護士資格が8人。あとメキシコの弁護士。それから中国の弁護士、こういった人が今当部に所属しています。

このニューヨーク州弁護士の29人というのは、これまでの研修制度でアメリカのロースクールに留学して、向こうの試験を受けて資格を取るということを継続してやってきて、それが積み積みもって、また、キャリア採用で来てくれた人の数を合わせるとこの位の数になっているということです。

それから、部の中で置いている研修制度ですが、簡単に書いてありますが、基本的にはOJTです。入ってきてもらって、一緒に仕事をやって覚えていってもらうということです。

新人研修は会社ベース、全社というのは会社全体という意味ですが、会社全体の新人研修と法務部としての新人教育プログラムというのがあります。我々としては皆さんが法学部でなく、ロースクールを出てこられたとはいえ、初日から戦力となるとは正直思っていません。余計なご心配はしなくて大丈夫です。そのかわりこういう新人教育プログラム、何十も科目がある、最近あまり多すぎるということで減らしたのですが、こういった新人教育プログラムを通じ、また、それ以上に仕事を通じていろいろな経験をしてもらうことで一人前の法務マンになってほしいというふうに思っています。

それから、さっきも触れた海外のロースクールへの留学や弁護士事務所での研修、あとは子会社、関連会社への出向というような、こういうことで人材をどんどん育成して活用していこうと考えています。

最後にどんな人材を求めているかということですが、これは先ほどもお話が出ていたように法的な知

識というよりも人間としての責任感とか実行力あるいは柔軟性、向上心、それから自ら調べて自ら考えるような姿勢ですね。あとコミュニケーション能力といったようなものも必要なのではないかと思います。というのは、考えているだけではだめで、考えたことを発信しなければいけないし、発信して終わりでもなくて、相手が違う意見を言ってきたときには違うと思ったら、やはり違うと言わなければいけないし、そこで議論をしなければいけないわけです。コミュニケーション能力がないと法務部としての自分の分析、見解を生かすことができないわけです。したがってコミュニケーション能力というのも非常に重要なのだらうと思います。

最後は駆け足になってしまって、とりとめなくなってしまうかもしれませんが、以上で私の説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

#### ○ 鈴木氏

ありがとうございました。商社の非常に複雑なビジネスの話を平易に説明していただきました。続いて質問を受け付けます。この質問のセッションが終わったらいったん休憩に入らせていただき、その後三井物産の桑田さん、ソフトバンクBBの小野さんのお話を伺うことにします。それでは、ご質問のある方は挙手をお願いします。

#### ○ 質問者

本日は貴重なお話をありがとうございました。2点質問させていただきたいと思います。

まず第1点目ですが、御社には有資格者が何人かいらっしゃるということですが、弁護士が新人であれば、中途採用であれば、有資格者が法務部の中にあることのメリットがどういう点にあるかお伺いしたいと思います。

2点目ですが、これは御社に限ったことではないと思いますが、法務部というのはやはり監査役なんかと同じで、経営の意思決定や事業をやっているところで歯止めをかける、これは法律に反する、これは法律にちょっと問題があるからというふ

うにストップをかける側面が非常に大きいと思うのですが、そういうところに、はっきり言ってほかの部署から嫌われる側面も多少あると思います。しかし、そういう側面にどのように意思決定内容が伝達されてくるのか。あるいは、どういうコミュニケーションをとることができるのか、そういうところのノウハウというか、御社の中での意思の連携体制みたいなものを教えていただきたいと思います。

#### ○ 野島氏

1点目の有資格者がいるメリットについてですが、これはなかなか言い方が難しいですが、どこの資格であれ、資格があるだけでどうこうということではなくて、したがって先ほど塚田さんも同じようなことをおっしゃったと思いますが、資格を持っているから仕事が違うということではなくて、みんな同じように仕事をしています。ただ、例えば海外のロースクールに行ってニューヨーク州の資格をなぜ取ってこさせるのかというのは、せっかく行って勉強したんだったら、そのぐらい受かって帰ってこい、それぐらい真面目に勉強してこいということで、落ちたら許さないぞ、そういうところもありますが、要はちゃんと勉強して、勉強したということ客観的に測れるという意味くらいの位置づけとご理解ください。したがって、私も今名刺にはニューヨーク州弁護士というのは書いておりません。

なお、日本の資格についてですが、ロースクールを出られて入ってこられる方については、現時点では弊社としては研修所まで行って弁護士資格を取得した後入社してもらっています。これも日本の、これも言い方が難しいんですが、学部を超えてロースクールまで2年、3年かけて行かれた方であれば、多分そっちに行かれるの方が多いのではないか。資格は取るな、すぐに来いと言ってしまうと採用の母集団を減らしてしまうのではないかとこの考え方により、現時点ではそのようにしています。

ただ、資格を持ってというよりも、それだけちゃんと勉強してきてください。行ったんだったら勉強してくださいね、と。なおかつ資格ということで、確かに勉強したんですねというような客観的な指標

にもなるということであって、それによって仕事の内容が変わるというわけではないんです。

2点目が、嫌われ役になるのではないかとありますが、そういうことは特に昔はありました。したがって従来型のマインドをお持ちの例えば営業の人だと、法務に相談に行くとうるさいことを言うから行かないというようなマインドを持っている方がまだいるかもしれません。ずいぶん減りましたが、僕が入社したころはそういう人が多かったように思います。ただ、最近はずいぶん変わってきて、やはり経営者としてこれは法的にどうなんだ、法的リスクは押さえたのかということをもしろマネジメントの方が下に問いかけることが多いし、また、コンプライアンスの話は今日はできませんでしたが、弊社においてはコンプライアンス最優先という考え方を取っています。コンプライアンス、法令順守ですが、法令順守ができないような仕事はやらなくていい。それで収益が下がってもかまわないということを社長自ら明確に言っているのです。そういうマインドは会社の中では染みついてきているのだらうと思います。

○ 鈴木氏

2点目については、ほかのパネリストの方はいかがですか。中川さん、塚田さん、桑田さん。

○ 中川氏

ちょっと補足しますと、嫌われ役という面は昔は確かにおっしゃったようにあったのですが、むしろ法務のスタンスはコントロールする部分はきちっとコントロールしなければいけないけれども、いかに代替案を提案できるかです。その事業部があるいはビジネスが目的とするところをいかにすれば達成できるか、これを一緒に考えて、ソリューションを提案するんですよ。そうすると法務に相談すればいいアドバイスがもらえたんだということになると、次から次へお客さんが増えていくんです。こういうマインドで仕事をしようよ、こういうことです。

○ 塚田氏

今中川さんからお話があったとおりでと思います。確かに、昔は法務はうるさいよと思っている人が多かったのも事実です。ただ、これだけリーガルリスクというものが重たくなってきている中では、トップの意識としてやはりリーガルの意見を聞いておいてくれというのが通常になってきたことがそうではなくなった要因の1点目になります。

それから、今中川さんがおっしゃったとおり、我々の仕事としては事実が何かということをも最初に固めますから、固めた中で普通に考えたらこういうふうにした方がいいのではないですか、そうすることへのビジネスの判断はどうなんですかという会話ができる。この会話ができることによってビジネスだけで判断したときよりも良い解決策を見つけることがある。我々がそれをサポートすることで会社意思決定、進路決定に際し有形無形の貢献がなされるというふうにもトップ、ビジネスから見てももらえるようになれば、煙たがられるよりも、どんどん相談が来るというのが実感です。法務を無闇に嫌っている人は、むしろそのスタンスの方が問題ではないかということさえ思われてきます。勿論、そのような会話をする前提としての判断で、法務が無謬だといっているわけではなく、会話をする事自体を避けるようなことは、トップ、ビジネスのあり方として、現在の時代では許されなくなっているし、そのような資質では昇格しなくなっていると言ってもよいと思います。要するに、思っていることを戦わせることが日常的な環境となってきたということです。このため、煙たがられているという印象は、私は今持っていません。





○ 桑田氏

本日いらした皆さんの中で企業法務だけでなく法曹になられる方もいっぱいいらっしゃると思います。そういった法曹関連の方々の中で私たちが尊敬している弁護士さんとはどういう人なのか。私たちが尊敬している弁護士さんというのは法律知識を出すのではないですね、知恵を出すんです。しっかりとした法律知識を使って、「この現場では、こうしたらどう?」、こうした知恵を出してくれます。これをやってくれる人は本当にありがたいですね。私たち法務部も同様には変わらなければいけない。机にしがみついて、「民法709条にはこんなことが書いてあるんですよ」といった法律知識や机上での理屈の話しかできない、これではだめなんです。ビジネスの現場を見て、営業と同じ目線に立ち、真摯にそして真剣に「こうしたらどうですか、こういうふうな仕事に仕上げたいこうよ」といった具体的アイデアを出せる人、皆さんにはこういった提案型の弁護士さんになっていただきたいし、企業法務に入っても同じようなことをしなければいけないでしょう。

この点はとても大切ですので後の当方プレゼンテーションでも触れさせていただきますが、いいソリューションを出していく、知識をベースにしていい知恵を出す、そういった人たちになっていただきたいということです。私たちが法務部としてそれが出来ていれば他の部署からの嫌われ者になるという機会もそう多くないと思いますし、逆にそういった提案型の法務部や弁護士先生が、これはだめだよと言ったら、みんな言うこと聞きます。「この人がだめと言ったら、これはやめよう、本当にやばいんだ」ということで納得がいく。こちらが、相手方が抱える問題やニーズに対し常に解決策を提案しようとする姿勢・マインドを持ち続けていると、自然に相手方との間に信頼関係が醸成されていきます。そういった信頼関係をベースに仕事ができなければずばらしいのではないかと思います。

(休 憩)

**三井物産株式会社**

**法務部総合開発室長**

**桑田 和弥 氏**

○ 鈴木氏

もう1つの商社である三井物産の桑田さんからお話を伺います。桑田さん、よろしくお願ひします。

○ 桑田氏

皆さん、こんにちは。三井物産の桑田と申します。私は今、法務部の総合開発室というところで人材開発ということで、人の教育・人材開発関連業務を担当させていただいております。本日はよろしくお願ひいたします。

私ども三井物産では、法科大学院の方を今まで3名採用させていただきました。皆さん、優秀だし、論理的な思考力や、思考プロセスの構築が非常にしっかりされています。「こうだったらこう、だからこうなる、そうしてこうなるよね」といったロジック・ツリーをベースとした思考力のことですが、この部分は、法科大学院の方は学校での教育プログラムを通じしっかり養ってこられていますので、一般的には優れたものをお持ちの方が多いのではないかと思います。

しかし、ビジネスの世界で成功しようとするれば論理的思考力だけでは不十分なわけですし、本日は、

「(認知的) 共感力」についてお話させていただきたいと思ひます。共感力って何だか分かりますか。皆さん、訴訟対応ばかりやっていると理屈で相手方をやっつけよう、やっつけよう。面接官と面接してやっつけようなんて思っている人はいませんでしょうか。共感力とは、相手型目線にもたち複眼的に事物を観察し相手方を認め相手方の理論構成や発言内容にもしっかりと共感した上で建設的な議論を進めていくことの出来る能力(認知的共感力)をいいますが、実を言うと、これは、様々な利害関係を調整し全当事者にとり満足のいく解決策を模索することが常に求められるビジネスの世界で成功するための1つのとても重要なエレメントでもあります。「ああ、そうなんだ」「へえ、それはいいね」。面接官とも勿論ですが、ビジネスの現場で相手方と話をし

ているときにも、人との会話はこんなふうに盛り上がっていかねばいけませんね。

先ほど、私は私が尊敬している弁護士さんのお話をしました。彼が契約交渉にいくと初日はこうです。

「何が心配なの、What is concern?」契約交渉の相手方に対し、これしか聞かないんです。What is concern? What is concern? What is concern? こればかり1日中ずっと言って、その日は帰ってしまいます。「この人は何をしにブラジルまで一緒にファーストクラスでやってきたのだから、大丈夫なのか、本当に契約交渉を綺麗に纏め上げてくれるのだろうか」と思うんです。

2日目、What is concern?のconcern、心配事項に対して、「こうしたらどうだ、こうしたらどうだ」とボンボン提案が出てきます。「これはすごいな。」こういった提案型の弁護士さんを僕は尊敬しているし、本当に素晴らしいと思います。この弁護士さんは何をしているかと言うと、相手の言っている心配事項や悩み事を全てよく聞いていながら、しかし当社としてこれらを受諾してしまっているわけではないんですね。「心配、分かった、全部受けてあげるね」と情緒的に全面的に共感してしまう、これではだめです。あくまでも自分の目的を達成する、その目的達成のために必要な範囲内において相手方に共感できる能力、これは認知的共感力と心理学用語で呼ばれていますが、これができるかどうかはすごく大切なんです。「君はこう思っているんだ、じゃあこうしたらどうだろう」。この共感力の有無というのは、皆さんが人と普通に話をしているだけですごく出てくるエレメントですので、ビジネスの世界でこの共感力というものがなぜそれほど重要なのか、皆さんの優秀な頭脳でひとつよく考えていただきたいと思います。

ということで前置きが長くなってしまいましたが、本日は30分間だけ時間をいただいていますので、最初の10分間で三井物産について、あるいは三井物産の組織についてのお話をさせていただきます。残りの20分間は、皆さんに明日から三井物産、物産の法務部に来てもらう場合に、どんな感じの仕事を一体させられるのか、その部分を現場目線で皆さんにシ

ミュレーションしていただきたいと思います。それではいきたいと思います。



<三井物産株式会社 桑田氏>

まず最初に、花王さんのお話でもそうでしたが、物産の経営理念からでございます（パワーポイント資料2頁目）。これを考えだすのに当社経営陣・管理職含め1年以上もかかり議論しました。「物産らしさとは何だろう、物産とは一体どう表現できるのだろう。」結構、言葉にしようとする、それはなかなか難しいんですね。

物産らしさが出ているのは、いちばん下から3つです。「新しい分野に挑戦して、時代の先駆けとなる事業をどんどんつくっていきよう」。商社というのはユーザーさんとメーカーさんをつないだり、プロジェクトや新しいビジネスをつくっていかないと存在意義がありません。新しいことをどんどんやっていく、社会のため何かいいことないかなと考えていく、これがおそらく1つ目の物産らしさなのかな。

そして自由闊達な風土を生かし、会社と個人の能力を最大限に発揮させる。

3番目、「自己研さんと自己実現を通じて、創造力とバランス感覚あふれる人材を育成します」。人を育てます。これも当社の考え方です。人をしっかり育てていきよう。

私は1993年にいきなり上司に呼び出されまして、「お前はスペイン語がしゃべれるか」と聞かれ、「トランプのウノ、ウノって1ですよ。それぐらいなら知っていますよ」「そうか、じゃあお前メキシコに行け」といきなり言われたんです。「何なんだ、この会社は」と本当に思いました。メキシコに

行って私はどうなったかという、例えばこれ、ポスト・イットを自分の部室中にはったわけです。メサ、シージャー、プルーマー、なんていう感じで、赤ちゃんみたいに本当に一からスペイン語を勉強しました。その努力の結果、今どうなっているかというと、社内で中南米といったらやはり桑田だよ、こんな感じになっていくわけですね。

皆さん、法律をすごく勉強されていると思いますが、法律の内、破産法なら破産法、労働法なら労働法といった一つの分野だけをずっと一生やっていけばいいということではなくて、視野を広く全く違う分野に常に興味を持ち続ける方がいい、例えばインドなんて行くのも楽しいかもしれないですよ。今年物産法務部内でインド法務研修員に応募された若手部員の方が数多くいました。本当に新しい分野で1からいろいろなことを積んでいく。これは人生でもとても大切なことだと思いますし、そうした環境や機会をしっかりと会社従業員の方々に提供していくこと。人を育てるといっても商社の大きな醍醐味、仕事の1つなのではないかと思っています。

次のスライド（パワーポイント資料第3頁目）、これは会社の事業規模のチャートですが、三菱商事さんにはかなわないねという話なので飛ばさせていただきます（笑）。

次のスライドですが（パワーポイント資料第4頁目）、これは1876年、当社の創業者、益田孝さん。1876年、27歳の若さでたった16人で三井物産会社を創設、日本人の手で貿易取引をやろうということで小さなベンチャーカンパニーをつくったんです。物産というのは本当に16人の小さい会社だったわけです。益田孝氏は「三井物産会社を設立したのは、大いに貿易をやろうと思ったのが眼目だった。金がほしいのではない。仕事をしたいと思ったんだ」と言ったわけです。「眼前の利益、金じゃないよね。もっと遠大なものって、大切なものってあるよね。これをやっていこうよ。よい仕事をやっていこうよ」。

今、この「よい仕事」というのが当社のキーワードになっていまして、「YOISHIGOTO」と英語用語にもなっていて、アメリカ人のスタッフにも「ヨイシゴト、イエス、ヨイシゴト」なんていう感じで、い

つの間にか広がっておりしっかり共有できている感じですよ。三菱商事さんもほかの会社の方もおっしゃっていますが、やはり「よい仕事」をしていれば利益はついてくる。まず先に「よい仕事」、コンプライアンスに違反しないようしっかり社会に貢献できる「よい仕事」をやろうぜ、儲けはあとでもいいではないか。おそらく物産だけでなくほかの日本を代表されるような一流のリーディング企業は全部これと同じ考え方をとられているのではないかと考えています。

昔、企業はなんか悪いことをやって儲けているのではないかといった印象を持たれていたかもしれませんが、今は全然違いますからね。皆さん、安心して組織内弁護士として企業法務の門を叩いて下さい。

次のスライドです（パワーポイント資料第5頁目）が、これが三井物産の組織図です。右側が営業本部ということでございます。これを見ていただくとお分かりだと思いますが、鉄鋼製品から金属資源、プロジェクト、自動車、船舶、エネルギー、食料、情報産業、金融市場、物流等です。三井物産の営業部門は日本の産業分野のすべてをカバーしています。私たち法務部はこのすべての営業部門の方々と一緒に全世界を舞台とするグローバルなビジネスに日々携わっています。

どのような携わり方をしているかという、机の上でボートと難しい本を読んでいるのではないんです。一緒に営業の現場に行きますからね。私も96回ほど海外出張をしていますが、いろいろなことがありましたが、営業の人と一緒に現場で汗をかき一体感をもって仕事をする。なぜなら、そもそも論として総合商社の存在意義は新しいビジネスモデルを常に新しく作り続けていくことにある訳ですからね。

これから私たちの会社が実際に使っているジョイント・ベンチャー契約のタムシートをお見せしますが、こうした契約交渉は営業の人が全部やっているわけではありません。皆さんが企業法務に入られたら英文契約のタムシートを持って、現場に乗り込んで、営業の人と「これ、どうしますかね」といった相談をしつつ、自分のもっている法律知識や知

見に基づきビジネスの実情の適った具体的な解決策を提案する、そして契約交渉をリードする。契約交渉のサポートよりリードしていると言ってしまっていていいと思います。それが、皆さんが企業法務に入ったときのロールの1つです。

次のスライドです（パワーポイント資料第6頁目）。これも三菱商事さんに負けそうなのですが（笑）、世界に154の拠点が有り従業員が連結ベースで4万人あるという説明です。

その次のスライド（パワーポイント資料第7頁目）が、これが今現在の私ども三井物産法務部の陣容でございます。海外店の方にご興味があると思いますので、ニューヨークから行きます。本店法務部からの出向者は5名で、女性が1人行っています。LAが1人行っています。同様にロンドンが4名、内1人女性です。大阪2人、名古屋1人、シンガポールが3人、中国1人、上海1人です。人数的にはすべて合わせると82名です。ということで、法務部員数に関してはちょっと三菱商事さんに勝っているかもしれないですかね。すみません（笑）。

ということで、全部で82名いますが、同スライドの中央にある、本店の法務部員人員構成を見ていただきたいと思います。今本店法務部には61名が所属しており、内女性が21名います。去年入ってきた1年目は5名でしたが、全員女性でした。今年はやはり5人の新人配属をいただきまして、3名男、女性2人で、その女性のうちの1人が早稲田のロースクールの方です。

同法務部員人員構成のコラム中の3行目を見ていただきたいのですが、出向受入社外弁護士が14名もいます。要は、14名も外から助けてもらっていないと会社の仕事が、部の仕事が回っていかない。私たちはこの14名の外部弁護士さんをお願いしている仕事を全部部内で内製化してやりたいんです。それだけ仕事が逼迫してしまっている。「どうして」と、皆さん思われると思います。「82人も人がいて、一体、物産法務部は何の仕事をしているの。80人もいれば十分じゃない」。いやいやそうではないです。その理由は後でお話しします。

次のスライド（（パワーポイント資料第8頁目）

が三井物産法務部の今現在の組織です。企画法務室、コンプライアンス室、事業法令関係を一元管理している事業法令室、私が今いる総合開発室と、法務一、二、三、四室。これは地域別に分かれています、この80名の人たちが一体どんな仕事をしているのか、それをご紹介したいと思います。

法務部門の業務というのは、ビジネス法務と企業紛争、危機対応、社内規定策定・管理とか株主総会関係ですね。それから社員教育、この四つに分かれるのですが、ビジネス法務につき具体的にどの様な仕事をするのか、お話ししたいと思います。

スライドを飛ばしていただいて、皆様のお手元の資料の19ページに飛んでいただきたいと思います。ビジネス法務、ちょっと読ませていただきます。

「当社の投資条件・事業リスクを徹底的に検証するし、重要プロジェクトごとに当社営業部門、法務部門、財務会計部門（CFO）、この人たちと社内横断チーム、プロジェクトチームを組成し投資先ホスト国に営業部門と共に乗り込んで、当該国の外資法、会社法、投資関係の法律を徹底的に調査するよ。事業パートナーとM&A契約、株主間協定書を徹底的にギリギリのレベルまで交渉するよ」。これが商社のビジネス法務です。

まだイメージが沸いてこないかもしれませんが、そのために皆様のお手元の資料の28ページのその次に国際合弁契約のタームシートを付けさせていただきます。合弁契約の交渉は営業部だけが行うのではないんですね。もし皆様が企業法務に入っていたら、法律の素養がある社内ロイヤーとしての資質を持っている皆様こそが、契約交渉をリードして頂く形になります。

簡単にふれさせていただきます。タームシート1ページ目のいちばん最後に三井の出資比率が15%となっています。15%の海外への出資案件です。何が必要ですか。皆さんが15%出資する。巨額の出資金を拠出する訳ですが、リターンとして何がほしいですか。出資金額は1億ドルかもしれないですね。巨額出資の条件として、何を求めるべきなのでしょう。

まずいちばん最初にほしいと思うのは、タームシート2ページ目のいちばん下に書いてある取締役

選任権ですよ。取締役1人入ってれば、その出資先の会社では何をやっていて今後やろうとしているのか、経営上の問題や重要課題が分かるじゃないですか。内部統制の観点から1人取締役がいたら、取締役会という機関には当該会社にとり不都合な情報も全部上がってくるはずですから、取締役会に人を入れておきたいですよ。アレッ、日本の会社法ってどうなっていましたっけ。15%出資者って取締役1人入れられましたか。どうでしたっけ。たしか会社法の342条、皆さんの方がお詳しいですね。累積投票制度を採択していないのだったら（会社定款で累積投票制度が排除されていたら）、15%の少数株主には1人も取締役選任権が認められないですよ。

ということで、これは海外だったらどうなるかわかりませんから、合弁契約の契約規定をもってして「必ず合弁会社に取り締役1人入れさせろよ」ということを相手方と契約交渉しなければいけないんですね。これがなかったら大変です。1億ドルもの金を出資して、出資した会社が何をやっているか又今後何をやろうとしているのか分からないですからね。

次のページをめくっていただきまして、もう1つ大切な事項を指摘させて頂きたいと思います。皆さんが1億ドルの金を出資して、15%出資の少数株主となった。出資先の会社がいきなり解散してしまいました、又出資先の会社はブラジルの鉄鋼石鉱山会社だったつもりなのが、いきなりラーメン屋を始めことにしました、飲食店を始めことになりました、会社の定款を勝手に変えて事業目的を変えてしまったりするんですね。これは許せないですよ。

ということで、皆さんが出資した会社、皆さんは15%出資の少数株主に過ぎないのだから、他の大株主により勝手に運営されてしまってもしょうがないんだけど、「これと、これと、これに関しては最低限でも少数株主にもイエス、ノーと言わせろよ、拒否権を寄せよ」というのが、同タームシート第E.4項に書いてあるUnanimous Matters、全員一致という条項の意味です。「当社は15%しか持っていないけれども、当社が嫌だと言ったら絶対にこれをやるなよ」と他の株主に約束させている訳です。この

条項には全部で16個の事象が規定されていますが、これを皆さんが現地に行って16個中どこまで取るか、半分の8個で充分なのか、或いは数ではなくて内容で吟味して搾るべきなのか、ここら辺の匙加減、相手方との間合いの取り方ですとか、国際合弁契約交渉の最大のポイントとなりますので、現地の弁護士さんと相談しながら、どんな感じで戦略を立てて、「最低でもこの事象だけは絶対に取りましょうよ」といったアイデアを出して（会社全体の投資方針を踏まえた上で）議論していく、これが皆さんの現場での仕事ということです。

ということで、お分かりだと思いますが、こういった投資案件や融資案件は、商社だけではなくてメーカーさんも当然になさっておられますが、実際の会社としてのデジジョン・メークという観点では、ビジネスの人たちだけで全部決めてしまっているわけではないんです。皆さん法務部門の人間がしっかりそこに入って、一緒に議論をして、当社としてどこまで取るべきかという契約交渉のプロセスに関与し影響力を行使している、これが企業法務の現場の有り姿です。

ということで鈴木先生もおっしゃっていましたが、企業法務は本当に変わってきた。変わっていますね。どんどん現場のビジネスは高度化していますから、私たちがそれについていくだけの法律知識をしっかりと得ていかなければいけない。また皆さんのようにベースがあるような方々にはレッツ・ジョイン・アスですね。どんどん企業法務の門をたたいた頂き、仲間に加わって頂いて、一緒に議論し皆さんのもっている良いものを加えて頂くことで、更に法務部門を高見の存在に上げていかなければいけない。これが、私たちが今考えている企業法務の考え方、これからの有り姿ということでございます。

国際合弁契約のポイントがまとまっている表が1.2ですが（パワーポイント資料第21頁目）、要は株主間協定書（合弁協定書）がないと50%+1株を持っている大株主により全部の会社運営事項を決められてしまいますね。15%出資の少数株主に過ぎない当社は、取締役も選任できないし、会社の重要事項も一つも決定権を持ってない。会社法の309条でし

たか、普通決議事項、特別決議事項がありました。15%出資の少数株主には拒否権は全く認められていません。会社法のこうした規定を離れ柔軟に、ビジネスの世界で会社法の枠にとらえられないような形で、「この会社はこういうふうに運営していこう」というのが株主間協定書（合弁協定書）というものです。これは会社法の厳しい部分をフレキシブルにして、会社をどういうふうに運営していくかを取決める契約書ですから、まさにビジネスそのものです。したがって外の弁護士だけでは絶対に決められません。私たち法務部員が中にしっかり入って、「この部分はこうしていこう」というのを営業の人たちと話ながら決めていかないと株主間協定書（合弁協定書）というものは絶対に作り上げることはできないと言っています。



次に「危機対応」に移ります。危機（Public Crisis）とは、当社或いは関係会社がメディア、従業員・顧客等のステークホルダー、NPO等の活動団体、地域住民、政府・監督官庁などから非難・糾弾を受ける可能性のある異常な事態を示します。パワーポイント資料第22頁目以降は、公表資料として、当社の不祥事事件を掲載したものです。はっきり申し上げて大変恥ずかしいことですが、例えば2002年7月に国後のディーゼル発電所の入札をめぐる刑事事件で、当社元職員が官僚の方から入札予定価格を聞いてしまった、しかも同業他社に降り賃を支払ってしまった、これは偽計業務妨害罪に該当しますので当社元職員は起訴されて有罪判決を受けたわけですが、このとき私たちは本当に致命的なミスをしました。何をしたか。

右の下（パワーポイント資料第22頁目）の青の白

抜きのところを書いてありますが、社内調査です。

（結果的に見れば）不十分な社内調査結果を、そのまま対外的に発表してしまった。その次の日、担当者が逮捕されて、「物産は一体何をやっているんだ」と大バッシングを受けました。しっかり社内調査をしていないじゃないか。情報開示もいい加減じゃないかと。

7月5日の朝日新聞社説には、「三井物産は外務官僚と不明瞭な関係を通じて、入札予定価格を不正に入手し、その結果、入札価格の99.9%という高値で落札した。北方領土支援事業という、いわば『公共事業』を食い物にし、納税者である国民に被害を与えたのである。三井物産は社内調査の結果、不正は認められなかったということを繰り返すだけではないか。2000年に同じように中国の事件があったときにも十分な説明を拒否してきた。批判を浴びた。今回もこのままでは隠蔽体質に見られても仕方がないだろう。あるいは、政府の発展途上国援助（ODA）案件をめぐる利権構造の中にどっぷりつかり、国民の目を恐れなくなってしまったのか、そんな想像すらしたくなる」。ここまで厳しく非難されてしまうわけです。

この教訓で何を私たちは学んだかという、やはりメディアに対するご説明の仕方は丁寧に真摯に対応し、出来れば、メディアの方には（不祥事事件にしっかりと向き合い、企業として情報開示や再発防止策策定に真摯に取り組む企業姿勢をご理解いただく）味方になっていただくべく全力を尽くさなければいけないということです。社内調査を含め、一方的で独善的な態度をとっていると、こういう厳しい批判をお受けすることになってしまう。国後事件以後、私たちは大変な事件、不祥事な事件があっただけかと思ったら、事実関係を徹底的に調査し、メディアの方々に適切に開示するよう最大の実力をしていこうという態勢に変わっています。

これもご存じの方が多いと思います（パワーポイント資料第23頁）。2004年11月にDPFという煤取り機の改ざん事件が起きてしまった。これが詐欺罪につながってしまったという事件です。この事件で、私たちは即刻11月14日と22日付で自発的にニュース

リリースをさせていただきました。本当に申し訳なかったと。DPF事件に関しての顛末は当社のホームページにも詳細を全て掲載していますが、再発防止策として「コンプライアンス体制はしっかり強化します、内部通報制度、全部で8ルートを新しく設定しました、違法事実がすべてコンプライアンスルートで上がってくるような体制を作りました、内部監査の強化もしました」などなどを実施。そして、いちばん大切なのはパワーポイント資料第23頁のいちばん下の(3)2.①に書いてありますけれども、「継続的なメッセージの発信」。これは何かというと、社長からのメッセージの発信ということです。コンプライアンス違反をしたらほんと会社って滅びてしまうよ。今この時代、コンプライアンス違反はとて恐ろしい事態を招く。絶対コンプライアンス違反をするな、というメッセージをしっかりと社長自らが発信して、営業現場で、コンプライアンスと利益とどっちが大切なんだろうという「迷い」をトップがしっかりと排除している訳ですね。この事件でも、法務部はどっぷり浸かりました。会社としてのステートメントやニュースリリースする一言一句を全部チェックし、事実関係の調査や法的分析、お客様との和解契約の交渉には企業法務の関与が不可欠となる訳です。

危機対応における企業法務のロールというのはすごく大切です。これをミスしてしまったら会社は本当に潰れてしまうかもしれませんからね。

次です。これも当社の有価証券報告書からの抜粋ですが、当社の子会社が価格カルテルをやっているのではとの事実が発覚した事例です。アメリカでの子会社経営というのは現地の経営者にマネジメントを任せてしまいますので（取締役会は現地の経営者の業務執行の内容を「取り締まる」という監査・ガバナンス機能に特化するのが通常です）、特に価格カルテルしていると儲かってしまうので、価格カルテルをして儲かっている会社のマネジメントに対して、「貴方は、ちゃんと法律順守しているのか」、なんてなかなか入っていけない環境があるのです。

しかも、バイオプロダクト社の事例では新聞にも載りましたけれども、プレ・トライアルから陪審員

による評決までいきました。陪審員というのは日本でも裁判員制度が始まっていますが、民間が外国企業を裁く。ジュリー・トライアル（陪審員裁判）に対処するに際して、私たちは優秀な訴訟弁護士を2人起用していた。あとジュリーの方々のバックグラウンドですとか、信条・思想、判断内容、経歴、そういったものを全部調べるジュラー・コンサルタントというコンサルティング・ファームがいます。そこも使って、陪審員はこういう人たちだからおそらく勝てるだろうと判断していたんです。結果は、全面敗訴でした。勝てないです。アメリカで、ジュリー・トライアルで、被告は大企業、外国企業、しかも価格カルテルという一般消費者に対する背信行為が罪状で一般消費者に対して高値で売って余剰分を詐取してしまっているような事案なので、やはりどの様に優秀な訴訟弁護士やコンサルタントを起用しても勝てないですね。これを受けて私ども法務部が何をしたかということ、当然、全社的な社内教育の徹底です。社内教育の現場、これがパワーポイント資料第25頁目に米国司法省による摘発強化動向が出ていますが、この様に1999年以降にカルテルの取り締まりが始まった。97年、これはクリントンの第2期政権ですが、このときからアメリカでは国際カルテルの摘発強化の流れが国策として始まった。このアメリカのこの流れを受けて、今度はEUでこうなった（パワーポイント資料第26頁目）。日本の企業さんがいっぱい被告として掲載されていますが、カルテル摘発強化の国際潮流というのは、この様に米国から始まりEUの方に伝播した。その後、これが日本に伝播したので、独禁法に違反したらどうなるのか、現在の独禁法違反摘発の厳罰化の国際潮流を踏まえ、きっちり社内の従業員の方々に知っていただくためにこういったチャートを配らせていただいた（パワーポイント資料第27頁）。アメリカの独禁法というのはもともと刑事法であり、刑法違反だから1億ドルまでいってしまうし、カルテル価格という高値で買わされた分、適正市場価格とカルテル価格との差額分の3倍まで損害賠償請求が可能とされているし、最高10年の懲役だよ、ということですね。

EUは行政機関ですから制裁内容は行政罰に限定され刑罰規定はないものの、違反者に対して課される課徴金（行政罰）は前年度の親会社の連結ベースで全世界の売上高の10%が上限になってしまうので、とんでもない金額になってしまう。今、EUの年間課徴金累計金額はアメリカの年間罰金累計金額の10倍ですけれども、その高額化の根拠が全世界売上高の10%上限という制度設計からきているということです。

中国は去年から独禁法ができましたが、これはEU独禁法をコピーしてつくったものと評されていますので、EUと同じようなことを社会主義国家である中国でもやらなければいけないよ、大変なことになるよというような社内啓蒙活動を私たちはしっかりやっていかなければいけない。これも法務部のお仕事です。

ということで整理しますが、最初にご紹介した「ビジネス法務」でしたら、お客様のいる現場に海外出張して頂いて国際合弁協定等に係るタームシート（これは難しいですが、法務部門内教育プログラム等を通じしっかり皆さんに読み込んでいただき、何が当社としての交渉ポイントなのか、早い段階で皆さんに身につけていただくこととなります）、当社の営業パーソンとしっかり当社にとり満足のいくジョイントベンチャー契約を交渉してきていただく。次に「危機対応」ですが、はこれは本当に大変です。まさに私たち企業法務が会社としての様々なジャッジメントに参加して、知恵を当社の経営陣に対してどんどん提示・堤言していかなければいけない。その意味でも企業法務の役割期待は非常に高いです。

最後に「社内教育」。これも大切です。これをすることによって「危機対応」の発生をずいぶん未然に避けることができるかもしれないですからね。徹底的にこういった教育をすることによって「危機対応」の発生率を下げていくというのも法務部門のとても大切な仕事だと思っています。

スライドを戻させていただきます。皆様のお手元のパワーポイント資料の16ページ目まで戻させていただきますと思います。法務部門と商社のビジネス部門とどう違うのかというチャートがここに書いて

あります。ビジネスの人たちは案件の発掘から立ち上げ、実行まですべて主体者として自分の費用で責任を持って案件を進めていく。自分が主人公です。責任者として1つの案件に徹底的に深くかかわってマネージしていく。これが必要ですね。これが当社のビジネス営業部の方の考え方です。

それに対して私たち企業法務はどうなるかというと、全社的な重要案件の契約交渉が、全ての会社営業部署から相談や稟議審査のため舞い込んできます。5,900人の物産パーソンがいろいろな産業分野・世界地域でいろいろな仕事をやっていますので、本当に様々な種類の重要案件の契約交渉が法務部門の方に飛び込んできます。全産業分野で膨大な全社的なビジネスノウハウがしっかり社内、部内に蓄えられています。こうした具体的案件対応を通じた人の自己成長機会が与えられるというのは、本当にすばらしいことだと思います。いろいろな仕事をすることによって個人が成長していく。物産の先輩の言葉に「人が仕事を作り、仕事人が人を磨く」というものがありますが、まさにこれは正しい。仕事をするによって自己成長していく。

パワーポイント資料第16頁に戻りますが、「自らは物産ブレインであり、いわゆる軍師役である。蓄積されたビジネスノウハウを活用してビジネスの現場で解決できないような問題に対する知恵を出す」、そういったプロ集団になっていこうということです。

そして最後に、「法律を最も得意とするビジネスパーソンを目指そう、法律だけということだけでなく、ビジネスのマインドも持ってほしいんです。ビジネスのマインドを持っていただけないと、契約交渉も外部の評論家弁護士さんの目線でしか見ることができないかもしれない、もったいないですよ。」「法律が最も得意なそういったビジネスパーソンになるんだ、ビジネスの現場感覚をととても大切に、現場と一体感を持って、営業現場の実情に合った知恵を出すことのできる人材となり、汗をかきながら熱い思いを営業部と共有しつつ具体的な案件解決にあたるというのが物産法務の目指すべき有り姿だ」、という形でまとめさせていただきます。

最後に皆様がいちばん気になるであろう、三井物



産法務部に入られた後の教育プログラムですが、これも非常に充実していると思います。現場でオン・ザ・ジョブ・トレーニングで所属室の先輩から徹底的に鍛えられるのと、1年目から9年目はしっかり法務部門としての教育プログラムCDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）が用意されています。先ほどの国際合弁契約のタームシートも実は教育教材の1つなので、皆様にもお見せしたのですが、あの様な総合商社としての基幹のビジネスモデルに該当する物流関連契約・プロジェクト契約の代表事例は出来る限り早期に皆さんに全部読み込んでもらって、契約交渉のポイントを先輩から後輩に対してしっかり伝承し共有させて頂く。そういった仕組み作りをさせていただいています。それで9年目のCDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム、法務部門人材育成期間）が修了した後は世界に飛翔するグローバル・インハウス・ロイヤーになっていただく、こういった考え方です。

最後に海外の派遣研修プログラムです。海外拠点である米国三井物産ですとか、欧州三井物産に1か月ぐらい行っていただくという短期プログラムもやっていますし、今年も2人、毎年1~2名の若手部員をアメリカのロースクールにも留学してもらっています。BRICsとかNEXTイレブンといった発展途上国での総合商社のプレゼンスは非常に高く、こうした地域での専門家を育成するため、中国にこれまで5人、スペイン語に私も含めて5人、ロシア語に今1人、ポルトガル語に今ブラジルに1人派遣しています。ということで、商社で仕事をする以上、先進国だけでなく、発展途上国の現場も見てください。物事を見る視野や観察力がすごく広がって、人間性が豊かになることは間違いありませんので、「先進国、アメリカ、イギリスは格好いい」、というだけではなく、発展途上国でどれだけ多くの人たちがどういう思いで一生懸命に頑張っているのか、何に誇りを感じ、何のために仕事をしているのか、こうした部分も見てください。ということで、私はメキシコでしたが、発展途上国に行ってしっかり現地の言葉・文化・法律制度を勉強して頂きたい。この制度は今後もしっかり続けて

いく考えです。

ということで30分たちましたのでまとめさせていただきますが、最初の言葉に戻りますが、皆様は本当に優秀で法律をしっかり勉強されている。ただ、これから皆さんが社会に出て勝負されるのは、厳しい競争を勝ち抜いて評価されるためには、その皆様がお持ちのその「知識」をいかに良質な形の「知恵」に変えられるか、このプロセスなんです。今ロースクールでしっかり「知識」を勉強される、これは絶対損にはならないと思います。むしろいい「知恵」を出すための肥やしとしてどんどん「知識」は勉強して増やしていただきたい。

ただ、「知識」を身につけたら、今度はこれを実践の場で相手方が何を考えているのか、共感しながら、あるいは熱い気持ちや熱い情熱を持って、双方に満足いく良い形の「知恵」に変えていく、そういった仕事をこれからしていただければなと思っています。これは別に企業法務だけではなく、弁護士さんとして成功するためにも同じことだと思います。皆さんが勝負されるビジネスの社会は「知識」ではなく「知恵」で動いている、ということなんです。

以上で、私のプレゼンはこれで終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

○ 鈴木氏

どうもありがとうございました。商社法務の現場から桑田さんから熱いメッセージが届いたのではないかと思います。桑田さんにご質問のある方は举手願います。皆さん、圧倒されてしまったようで、もう言葉もなくなってしまったのでしょうか。この機会ですからぜひ。

○ 質問者

本日は貴重な話をありがとうございます。桑田さんをはじめ全員の方にお聞きしたいのですが、企業法務としてインハウスロイヤーとして、たとえ会社に入ったとしても企業法務の一社員として働くというのはよく分かりました。ですが、弁護士と違いますと社会的正義の実現という観点から国選弁護を担当するとか、公的な義務も課されると思います。そ

の点については企業としてはどのようにお考えでしょうか。ぜひお聞かせください。

○ 桑田氏

プロボノですね。社会貢献に関しましては会社として認めるべきだという考え方をしています。まさにCSRの時代ですので。うちの会社ではそこまで踏み込んだ具体的な事例はないのですが、おそらくそういった方向で調整をさせていただき感じだと思います。

○ 中川氏

花王ですが、今年1月に入った方がまさにそれを今やられていまして、弁護士会のルールの中で必要な範囲でやっていただくのは認めております。

○ 塚田氏

東芝です。まさに同じで、我々も今年入られた弁護士が今やっています。新人弁護士については、義務としてのプロボノ活動はやっています。私のように、相当年数がたってしまった者の場合は、-19年目ぐらいですが「プロボノ活動をしていますか」と聞かれると、弁護士会の言っているプロボノには行っていません。ただ会社と関係ない部分で法律知識を使う公益活動・・・という、自分で言うことに非常に気が引けるのですが、そういう社会活動はやってきているつもりです。

プロボノ活動の議論をすることは非常に難しく、弁護士会が認定しているものだけがプロボノなのかというところは考える必要がある点です。私が特に嫌なのは、「自分のやっていることが公益活動です」「世の中の役に立っているんです」ということを、自分自身で主張する、これはちょっと嫌だな、恥ずかしいなというのが感想です。

蛇足ですが、企業法務の活動は、社会的に大きな存在となっている企業活動にバックボーンを与えるものではないかと思えます。この活動を真面目に、地道に行うこと自体、企業に携わる多くの社会の人々（経営者だけでなく、顧客、従業員、債権者、取引先、株主等々）から、企業活動が適切、公正に

なされていると思われるために必要です。会社だけでなく、多くの利害関係者にとってもです。これはある意味では、公益に資するということができると思っていて、目の前の問題に十分な手を回すことで苦勞しているときに、他の活動をしていますということはどう考えるのか、これは実際にインハウスとなった人自身がよく考えるべき点だと思っています。会社が禁止する、しないという以前の判断ポイントだと思います。当社では勿論、社外活動、プロボノの禁止はしていませんし、本人の上記判断の結果を尊重することで対応しています。

○ 野島氏

三菱商事です。先ほど花王さんからお話がありましたように弊社にも昨年の12月からきてもらっているロースクール卒業の部員がいますが、今クレサラ相談などをやっている最中です。ただし、弊社の資料を見ていただくと分かるように日本人の弁護士資格を持っている人が8名ぐらい弊社に今おりますが、積極的にプロボノをやっているかという正直申し上げるとやっていない。これは言い方は難しいんですが、会社の組織の中の一員ですので、やはり今ご説明してきたような会社としての業務があって、すごく忙しいわけですから。そういう中でプロボノに相当程度の時間を割けるかという、やはりそこは限界があって、ちょっと変な話ですけど、弁護士会の規則上お金を払うことでプロボノを免除という手段もあるようですので、そこは現実的にはそのようなアプローチを取っているとご理解ください。会社として絶対にやるなということではないのですが、そちらにあまり傾注してしまうと、やはりなかなか難しいところがあるというのは率直な状況です。お答えになっているか分かりませんが、そんな状況です。

○ 質問者

私たち法科大学院生でよく言われるのは、私は新卒ですけれども、ビジネスマインドについて、「ビジネスマインドを持っていない」ということをこういった企業の方の講演を聞くとよく言われるんです。

しかし、どういったことがビジネスマインドなのかというところが、やはりあまり伝わらないんですね。実績とか結果がなければだめだというお話をする方とか、いろいろいらっしゃるんですが、思っっちゃるビジネスマインドというのがどういったものなのか、理念というのはどういったものなのかをお聞きしたいと思います。

#### ○ 桑田氏

就業経験がない方はビジネスの実際に触れる機会がまだ持っていない訳ですから、ビジネスのことは分からなくて当然だと思います。おそらく現時点で大切なのは、先ほども共感力というお話をさせていただきましたが、普通に人と話をする時に、お互いに「ああ、そうなんですか」「こうやってみましょうよ」「こうしたらどうですか」。会話を一方通行だけでなく、相手方の意見にも耳を傾けよく観察・理解し、お互いに建設的に盛り上げていくような力といますか、そういうのが、(ビジネスマインドと呼ぶかどうかは別として) ビジネスの現場ではすごく大切なことだと思うんです。

論理的な思考能力もすごく大切だし、法律知識も大切ですが、それプラスαで、言葉にすると難しいんですが、コミュニケーション能力とでもいうのでしょうか、相手方をしっかりと理解し楽しく話ができているという、そのレベルの話だと思うんです。ペーパー試験に忙殺されたり、メールやコンピュータばかり使っていると、こうした社会的な対人コミュニケーションの基礎を忘れてしまうのかもしれないですね。すみません、ちょっとうまい答えになっていないかもしれませんが。

#### ○ 野島氏

私の個人的な経験に基づいた補足を少々させて頂いても宜しいでしょうか。昨年初めてロースクール生の採用活動をいくつかの企業で行なった際、率直に申し上げて大変に評判が悪かったということは私も聞きました。また、弊社でも実際に採用活動をした際にも、同様の感想を持った場面もありました。つまり、どういうことかと申し上げますと、僕らは

学部卒の学生の採用になれているわけです。学部卒の応募者というのはどういう人たちかということ、一生懸命に企業研究をしてくるんです。OB訪問、OG訪問を繰り返して、この会社はどんなことをやっているのかと研究してきます。学生さんなので、結果的に間違っているイメージのこともたくさんあるわけですが、むしろそういう場合の方が多いとも言えるわけですが、ただ自分なりにイメージを持って、この会社に入ったらこういうことがしたい、ああいうことがしたい、こういうことができるのではないかとというようなこと、そういう準備をしてきた人を面接するのにすごく慣れているわけです。そして面接は僕らだけがやるわけではなくて、人事部の人だったり営業の人が行ったりするわけです。

そうすると、一昨年か去年か、私もロースクール生を面接したときに「御社にくると何ができるのでしょうか。」というような受身の質問しかなかったり、「私は弁護士なので待遇は違って当然ですよ」というようなポイントにのみ興味があったりするよう、そういう人も結構いたんです。そうすると、人事部や営業部の人は、「こいつは何なんだ」ということになるわけです。ただ、それはある意味では無理もないことかもしれない、僕らも企業訪問に来るとこんなことができるよというのを発信していなかったのもある。また、話を聞いてみると弁護士事務所訪問というのはそんな感じらしいですね。弁護士事務所を訪問して、「こちらでは入ったらどんなことができるんですか」と言うとその弁護士が、うちはこんな事件を扱っていて、こんなことができる、あんなことができるんだよ、と説明してくれる、そういう採用スタイルというのが少なくとも弁護士事務所としては一般的のようなわけです。ただ企業はそうではなくて、僕らはある程度準備をして、会社のことを分かってきてくださいと思っているわけです。先ほど花王さん、東芝さん、皆さんおっしゃっていましたが、自分たちの会社のポリシー、考え方をきちんと理解したうえで来てほしい。それが共感できない人には来てもらわなくても結構なんだという厳しいご指摘もございましたが、一般的には企業側にはそういうマインドがあるので、そ

の辺のギャップがあったのではないかと。ですので、これはある程度時間がたてば解決するような部分もあるような気がします。すみません、個人的な経験でものを申しましたけれども、ご参考までに。

○ 鈴木氏

現実問題として、企業法務を志望される方というのは、そのギャップについて戸惑われると思います。しかし、今回のセミナーでも皆さんお気づきになったと思いますが、企業が求めていることに対して自分は何ができるのかということ、志望動機、その企業に入って一体何をしたいのか、その業界に入って何をしたいのかということを明確に考えなければいけない。今まで弁護士事務所への就職、もしくは裁判官、検察官への任官では、当然の前提として志望動機を明確にすることはネグレクトされていたわけです。ただし、企業法務という新しい職域に皆さんが向かうに当たっては、やはり新しい考え方を持ってチャレンジしていかなければならない。

意識改革が必要ですね。自分で努力して好奇心を持って業界を調べてみるとか、志望企業について調べてみるということは自分自身でしっかりやらなければいけない。指示されるのを待ってはいはだめなのであって、プロアクティブにやる必要があるわけです。その辺を十分に理解してください。



○ 質問者

今日はどうもありがとうございました。1つ質問ですが、法科大学院に入るにあたって、私は紆余曲折があり、大学の学部を卒業してから大分年がたってしまったんですが、そういうキャリアの者の就職

の採用の予定を考えていらっしゃるのかどうかという点と、もしそういう採用が可能性としてあるんだよということであれば、条件というか、こういう人間であれば採用も考えてもいいという条件等ありましたら聞かせていただければと思います。よろしくお願いします。

○ 桑田氏

三井物産の場合は就業経験がある方でしたら毎月、経験者キャリア採用ということでうちのウェブサイトからいつでもエントリーしていただくという形になっています。基本的には商社なので経験者採用ということになりますので、TOEIC730点は取っていただきたい。それとあと面接の試験が4回あります。これは私たち法務部が見れるのは1回しかありません。残りの3回は当社の幹部も含めて、すべて営業の目線で見させていただきます。営業の目線で論理的にしっかりしているか。しっかり相手方と共感しながら話をつくっているかな。熱い思いがあるかな。会社に入るときにせめてやりたいのか、それぐらいきっちり整理して言うことができる。この辺を見させていただく感じになっています。

就業経験が全くない方に関しましては、例年6月19日から7月10日の間だけ法科大学院用にウェブでエントリーを上げさせていただいていますが、今年、今その手続きを人事部とやっている最中ですので、就業が未経験の方に関しましてはお待ちいただきたいという状況になっています。

## ■ 法科大学院修了生からの報告

ソフトバンクBB株式会社

法務本部法務部/知財部・弁護士

小野 征彦 氏

○ 小野氏

ソフトバンクBBの法務部の小野と申します。パネリストの方には企業法務とはどんな業務か。それからどういう人材を求めているかということを発表していただきましたので、私の方からは視点を変えて、入ったらどんな生活が待っているのか、どういう仕事か待っているのか。そういうお話をさせていただきますかと思っております。

私は前職はシステムエンジニアをやっていたんですが、弁護士を目指したのは技術者を支援できる法律家や新しいサービスの創出にかかわれる法律家を目指して転職しました。前職がシステムエンジニアだったことによって、今の会社、ソフトバンクBBでは技術者の人とシームレスに会話することができて非常に前職が役立ったと考えております。

次にでは、入るとどういう1日を過ごすことになるかということをお話しさせていただきます。まず朝9時、うちはフレックス制があるんですが、私はそれを使わず9時に出社しています。最初の30分間は例えばメールのチェックとか、メールの整理、それから回覧物を見て、次の人に回すなどをしていきます。

それから、この日はたまたま期日が入っています、これは会社が当事者となっている訴訟の訴訟代理人になった事件です。東京地裁で行われたので、東京地裁に移動して、そこで期日をこなして、終了後、先方の訴訟代理人と和解交渉をしました。これは無事うまくいって、先週和解が成立しました。

11時から会社に帰りながら昼食を取ります。少し早めの昼食を食べます。

次に午後についてどんなことになっているかというと、12時から取引先に出す通知文書の法務チェックをします。文書はすべて法務の方でチェックするというわけではなくて、特に現場から法律相談があった文書についてだけチェックするようになっています。

12時半から14時の間に回線工事についてトラブル

があったので、それについて法律相談を受けて、それについての和解契約書の法務審査をします。

14時から15時の間に法務案件についての意見書を作成し、さらに15時から総務省から私が扱った案件の説明をしてくれということで呼ばれていましたので、その前提として社内でどういう説明をするかについて意見調整する打ち合わせでした。

16時からまたメールの整理をしまして、16時半から商標ライセンス契約書の起案をします。契約書の起案は基本的に各担当部署が起案するので、法務部は起案しないのですが、私の場合は知的財産部を兼務していますので知的財産部の立場で契約書を作成しました。

次に夜です。18時半からコンテンツ制作委託契約についての法律相談を受けました。コンテンツ制作委託契約の難しいところは、今あるものを買う契約ではない。これからものをつくっていくかなくてはならないという契約ですので、内容が不特定なものいろいろな揉めることがあります。しかも、この契約については金額も大きかったので法律相談という形で機会を設けて相談を受けました。

それから19時半から社内に食堂がありますので、そこで夕食を取ります。20時からメールの整理をして20時半から先ほど受けた契約の法務審査をして、夜10時に帰る。そういう生活です。



〈ソフトバンクBB株式会社 小野氏〉

どういう仕事にどれだけ時間を割いているかというと、これは4月の実績を場合分けしました。契約の審査や契約書の起案、契約書のひな型の作成、これが大体3分の1を占めています。

法律相談、訴訟以外の紛争解決、訴訟、これで大体3分の1を占めています。

コンプライアンス体制整備。これは少ないのですが、これはなぜかといううちの会社ではコンプライアンス部門はまた別にありますので、そちらの方が主体となってやります。このときはコンプライアンス体制の見直しについて意見を求められたので、その意見書などを作る時間がこの緑色の部分です。

残り3分の1が弁護士会研修、弁護士活動、それから社外のセミナー、社内の研究会への出席などです。

これは先ほど言ったことですが、訴訟にかかる時間は4月の実績は大体15時間ぐらいでした。これは普通の弁護士事務所に勤める人に比べれば少ないでしょうけれども、一応あることはあります。多い会社では半分ぐらいの時間を使って訴訟対応をしますという会社もありますが、うちの会社としてはこの程度です。

弁護士会研修や活動については4月は35時間使用しましたが、これは非常に多い月です。この月はたまたま当番弁護士研修が入っていたので、これだけ多い時間が出ました。普段はこれの3分の1とか4分の1ぐらいだと思います。

帰宅時間です。就業時間は月に240時間です。残業が大体80時間程度です。感覚的に言うと週1回飲み会などで早く帰って、あとは10時から12時ぐらいの間に帰る。休日出勤はほとんどないというのが一般的です。

ただ、これは個人差が大いにありますので、早い人ですと6時、7時ぐらいに帰りますし、遅い人ですと社内弁護士ではありませんが、夜2時、3時とか、明け方までやっている人はいます。

入社した感想としては、普通の事務所ですとリスクの有無についてだけしか回答しませんが、社内弁護士ですと当社として取れるリスクはここまでですという意見を求められることが多いです。なぜかという、社外の弁護士ですと担当部署とそれほど連絡がとれないので、どこまでリスクを取れるのか、取れないのかという意見は出しづらいと思います。それに比べて社内弁護士というのは毎日顔を付き合

わせていろいろ話をしているので、どこまでリスクを取れるかということまで話せますし、また話すことが求められます。

それから、法律事務所との大きな違いが社内調整能力が非常に重要視されます。事実認定能力とか法的分析能力とか、こういうのはロースクールとか、あるいは研修所などで磨かれると思いますが、社内調整能力というのはそういった場面ではなかなか磨かれないものだと思います。

社内弁護士にとっての顧客は法務部、これはちょっと正確ではないのですが、ほかの一般部署、営業あるいは製造部門の人も顧客ですが、場合によっては法務部員が自分のところに相談に来るということもありますので、一般の法務部員の人と同じぐらいのレベルでは先方の要求を満たさないということです。

私からの報告は以上です。

○ 鈴木氏

どうもありがとうございました。小野さんは去年1月から仕事を始められて半年で、非常に皆さんに近い感覚でお話をされたと思いますが、ご質問いかがでしょうか。

○ 質問者

貴重なお話をありがとうございました。1つだけ質問をさせていただきたいのですが、実際に就職までにあたってどれぐらいの時間をかけられたかというのと、あと具体的に何をされたかという、就職活動に当たって準備と、あとどれぐらいの会社、事務所を受けたかをお聞かせ願いたいのですが。

○ 小野氏

事務所としてはそれ程多くなく、会社は3つ応募したのですけれども、最初のソフトバンクBBの方で決まってしまったので、そこで決めてしまいました。

第2クールに入った2月ぐらいに決まったので、あとはずっと鹿児島の方で実務修習に専念にしていました。

## ■ 閉会挨拶

○ 鈴木氏

時間も大幅に超過してしまいました。あまりにも企業のパネリストの方からのプレゼンテーションが興味深いものであったために、あっという間に時間が過ぎたのではないかと思います。この企業法務シンポジウムを機会に皆様も企業法務についての認識をずいぶん改められたと思います。この企画は皆様の将来のキャリアプランニングの糧となればと願っております。

最後に法科大学院協会職域問題等検討委員会、中央大学法科大学院の大村先生より閉会の辞をいただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

○ 大村法科大学院協会職域問題等検討委員会委員



<大村法科大学院協会職域問題等検討委員会委員>

皆様、お疲れのところ申し訳ございませんが、もう少しだけお付き合いいただきたいと思っております。

法律というのは人間あるいは企業の活動を規律するという役割を持っておりますが、弁護士であれ裁判官であれ、職務の中心的な部分は過去の出来事について法的な評価を行う、そのような形で法律を使う職務が中心であると思っておりますが、今日お話を伺っております、企業法務の世界に入っていくと、現在あるいは未来の事業について法律面から企画立案を行うことが重要な任務になっていて、いわば現在進行形の法律業務であって、現場との密着度もはるかに高く、非常に創造的でやりがいのある仕事なのだという印象を強く受けた次第であります。

この法科大学院協会の職域問題等検討委員会は、昨年からさまざまな職域開拓のための活動をしてまいったわけでありまして、最初に浜川主任か

らもご紹介のありましたように、1月28日に開催致しました企業法務シンポジウムは、企業側と法科大学院教員との間で情報や意見の交換を図る（協会レベルでは）初めての試みでありました。その概要は「ロースクール研究」誌13号77頁に鈴木先生が紹介されていますが、そこでも、ロースクールの学生は——学生に限らず教員もだと思っておりますが——企業法務に対して意識が非常に低いという厳しいご指摘をいただいたわけでありまして。そういう意味では今日この会場で企業法務の実情と最新の情報を皆さんにご提供することができましたことは、学生・修了生のみなさんだけでなく教員に取りましても、大変有益な機会になったのではないかと思います。私自身も啓発される場所が多くて、認識を新たにさせられました。

また、今日のお話によりますと、法曹資格の取得というのは法的な実力を測定する1つの目安であるけれども、企業法務部が求める能力はそれだけではない、資格にはこだわらないということですので、弁護士になった人に限らず、より広く法科大学院の修了生ということ、この人材をどのように活用するかということ、今後考えていただくことが社会的リソースの有効活用という点でも望ましいのではないかと思います。

もちろん、資格の有無にかかわらず、企業法務に役立たない人間が採用されるはずはありませんので、法科大学院の学生、修了生の皆さんの方も、学部の新卒生とどこが違うのか。あるいは、ほかの修了生とどこが違うのか。自分はどのような資質や付加価値を持っているのか。そういうことも十分に考えて、また今日のお話を基に意識改革をして、この新しい魅力的な領域に積極的にチャレンジをしていただければと思います。

本日は、パネリストの4人の方々と修了生代表の小野さんには、変貌しつつある企業法務の役割とか現場のやり甲斐などについて具体的で興味深いお話をいただきまして、心から感謝申し上げます。またフロアの方々、長時間、熱心にお付き合いいただきましてどうもありがとうございました。これをもちまして閉会の挨拶とさせていただきます。