

## 論説

## 制度的存在ないし機関としての Chief Legal Officer

東京大学教授

平野温郎

## I. はじめに

## (4) 人材

## II. Institutional な CLO の必要性

## VI. おわりに～疑問と期待

- 1 前提となる企業法務部門の変化
- 2 ミッション実現の軸となる CLO
  - (1) ミッション実現への課題
  - (2) 課題克服策としての CLO・GC の設置

## I. はじめに

## III. CLO の位置付けと職責

- 1 Member of C-suite でなければならぬ理由
  - (1) CEO の右腕として（そのメリット）
  - (2) 米国連邦量刑ガイドラインの考慮
- 2 法務部長の延長線上にはない CLO
  - (1) 雇用関係か委任関係か
  - (2) 法律マターすべてに及ぶ職責

## IV. リスクマネジメントと CLO

- 1 法的・倫理的ロジックを固める CLO
- 2 三線ディフェンスにおける CLO のあるべき関与

## V. CLO に必要な制度的保障ないし武器

- (1) 組織
- (2) 権限
- (3) 機能

企業法務の当事者側から見た最高法務責任者～Chief Legal Officer (“CLO”) の資質やその必要性については、これまでの CLO や General Counsel (“GC”) に関する先行研究、実務家による論文等において、既にさまざまな見解や示唆が示されている。まず、資質について我が国では、必要十分な法的専門性と情報収集・分析力を備えていることを当然の前提としたうえで、適法かつ適切な結論ないし課題の解決策にたどり着ける能力、受け身の姿勢に終始せず主体的に成果を出していくリーダーシップなどが求められるという認識が一般的であろう<sup>1)</sup>。こういった資質は CLO に限らず、昨今その機能の高度化が求められている企業法務部員、とりわけ国際的に事業展開する大手企業の法務部員にとっては必須の資質であるといえる<sup>2)</sup>。一方、海外

1) 例として、日本 CLO 協会が主催した「第 1 回 CLO サミット 2021 パネルディスカッション『CLO の機能発揮』」(2021 年 8 月 20 日) (<https://forum.cfo.jp/cloforum/?p=19715/>) における同協会理事のユニリーバ・ジャパン・ホールディングス(北島敬之氏)、日立製作所(児玉康平氏)、三菱 UFJ 銀行(森浩志氏)、ジブラルタ生命保険(坂本英之氏、モデレーター) 各社 GC・CLO による議論がある。(注：閲覧は日本 CLO 協会会員に限定されている。)

2) この点に関しては拙稿『法務の世界と世界の法務 プロフェッショナル・スキル編』グローバルな法務人材になるために①～③』法教 447 号 4 頁(2017)、448 号 4 頁、449 号 4 頁(2018) 参照。

における代表的な先行研究である Veasey<sup>3)</sup>は、GC の在り方や組織に対する貢献の可能性について広範な視点から詳細に論じているが、CLO ないし GC に求められる資質については、我が国における見方と大きな違いはない<sup>4)</sup>。また、CLO の必要性についても、企業法務の当事者側では、現代の企業法務に求められる多様な役割を踏まえて、一定の共通的理解が形成されてきた<sup>5)</sup>。

その一方で、逆に企業側ないし経営者の視点から CLO 等の設置を経営課題として真剣に検討し、健全で持続的なコーポレートガバナンスや企業価値の向上のために活用すべきといった議論は、筆者の知る限り、幅広くなされているようには見受けられない。我が国の経営者の多くは、CLO・GC 発祥の地といえる米国や、急速なグローバル展開の下でリスクマネジメントの強化に注力する中国の経営者に比べて、CLO の経営上の意義というものに対する感受性が不十分であるように思われる。この点、経済産業省の「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会報告書」（平成版：平成 30 年 4 月公表。以下「平成報告書」という）は、CLO・GC の設置を提言するという大きな一石を投じた<sup>6)</sup>。筆者も委員の一人として参画したこの報告書については、いまさらであるとか、理想論に過ぎるといったさまざまな批判があることは承知しているが、少なくとも国がこのような法務機能の重要性をメッセージとして発信したことには大きな意義がある。平成報告書の続編である「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会報告書」（令和版：令和元年 11 月 9 日付公表。以

下「令和報告書」という）<sup>7)</sup>とともに公表された「経営者が法務機能を使いこなすための 7 つの行動指針」（令和元年 11 月 19 日経済産業省）<sup>8)</sup>は、こういった経営者側の感受性不足に警鐘を鳴らしたものである。

しかし、平成報告書の実践編と位置付けられる令和報告書には足りない点もあり、特に問題なのは法務機能強化・実装のパートである。研究会における議論の前提として、「法務機能は従前、事業（価値）の創造に積極的に貢献するものとは必ずしも捉えられていなかったと思われる」（令和報告書 6 頁）という認識の偏り（ないし遅れ）があり、この点が強く意識された結果、事業の共創とかクリエイション機能といった実態のはっきりしない機能を前面に押し出すことに重点が置かれることとなった。しかし、これらの機能の中身は、従来の戦略法務や予防法務におけるベストプラクティスの一つを言い換えたにとどまり、しかも依然として抽象的な「かくあるべし論」を超えられていない。実践編としては、①コーポレートガバナンスや企業価値の向上に貢献する法務機能最大化のための、組織の責務と在り方を目に見える形で具体的かつ説得的に提示し、経営者による理解を促進すること、②平成報告書で提言された主要な課題克服策である GC や CLO の位置付け、具体的な在り方や求められる資質について、組織論・人材論として深掘りすること、③ GC や CLO が経営者に期待される機能を果たすために必要な要素を特定し、その確保を経営に対して提言することなどが必須であった。このうち 3 点目については、7 つの行動指針で補足したところではあるが、なお不十

3) E. NORMAN VEASEY & CHRISTINE T. DI GUGLIELMO, *INDISPENSABLE COUNSEL: THE CHIEF LEGAL OFFICER IN THE NEW REALITY* (2012).

4) GC という用語は日本でもかなり浸透してきたといえそうだが、Veasey はこの GC と CLO は interchangeable に用いることができるとしている。一方で、GC の方が旧来の弁護士の延長線上にあり法的な仕事に特化している印象を外部に与える、企業価値向上への貢献に参画しているという印象は与えない、という見解もある。筆者としては、日本の企業法務部門の特徴を踏まえ、弁護士を連想させる Counsel ではなく、役員 (Officer) たる CLO という用語が適当と考える。

5) 例えば、第 61 回東京大学比較法政シンポジウム「ガバナンス改革を踏まえた企業法務の新たな機能・役割——サステナビリティ・ガバナンスの進展により高まる CLO の重要性——（上、下）」商事 2262 号 6 頁、商事 2263 号 30 頁（2021）における小幡忍日本電気執行役員兼 CLCO ほかのパネリスト発言。

6) 同報告書第 4 章「課題と克服」28 頁。

7) <https://www.meti.go.jp/press/2019/11/20191119002/20191119002-1.pdf>.

8) <https://www.meti.go.jp/press/2019/11/20191119002/20191119002-3.pdf>.

分である。

本稿では、①法務機能の最大化には常設の機関として(=“Institutional”な)CLOを置くことが最も望ましい方法論であること、②CLOはその位置付けおよび職責上、自主性、裁量性、独立性を保って意思決定および業務執行に当たることが求められること、③CLOは、必要十分な法的専門性と情報収集・分析力を駆使して、CFOとともに全社的な定性・定量リスクマネジメントの要となるべきこと、④そのためにはCLOが一定の武器(制度的保障)を必要としており、これを用意するのが内部統制体制の構築義務を負う取締役の任務であることについて問題提起し、筆者の見解を述べることにしたい。

## II. Institutional な CLO の必要性

### 1 前提となる企業法務部門の変化

平成報告書が提言したCLOやGC設置の必要性に対する認識は、外在的および内在的要因による法務部門の役割、機能の変化から必然的に生じたものである。多くの大手企業の法務部門は、グローバル経済が本格化したおそらく15年ないし20年ほど前から、組織内での自分たちの役割(存在意義といってもよい)、機能を持続的に見直している。それは、かつてのように契約審査や法律相談を主な職掌とし、その限りにおいての受け身の対応に終始するという旧来の在り方から完全に抜け出し、企業活動に関わる広範囲かつ複雑なリーガルイシュー、リスクや危機(クライシス)を管理し、企業の経営執行の質を高め競争力を向上させることに、当事者として貢献することが求められているという認識や覚悟に基づくものである。筆者が前職時代に、米州全域を所掌する現地法人の法務部門(在米国)の在り方や目指す方向性を明確化するものとして作成し、部門自身のコミットメントとして社内で公表したミッションは、この

認識や覚悟に基づいている。以下の3点である(原文は英語)。

- a. 会社のビジネスを成功に導くために法的観点から貢献すること(=価値の向上への貢献)。
- b. 会社をリーガルリスクや信用毀損から守ること(=価値の毀損の防止)。
- c. 上記ミッションを実現するための体制(注:当時は、「リーガルリスクが顕在化した場合にこれを極小化するための体制」としていたものを、後にこのように改変した)を構築・維持すること。

これらの(ある意味当然ともいえる)ミッションは、昔ながらの「支援と牽制」という受け身の立場を超えて、経営課題そのものを法務という切り口から自分のこととして捉え、そこでの存在意義ないし達成すべき目的を宣言しているものである。これらは、米州法務部門のミッションであると同時に自分自身、つまりOfficerとしてのCorporate Secretary & General Manager of Legal Department(その実質はCLOである)としてのミッションでもあった。このミッションは、平成報告書で示したマネジメントの一員としての「Partner & Guardian」のミッションと本質的に同義である。

### 2 ミッション実現の軸となるCLO

#### (1) ミッション実現への課題

以上のような経営課題としてのミッションが設定されたならば、次のステップとして、その実現のための組織、機能、権限、人材それぞれの達成目標の再定義も必要となる。これは令和報告書では不十分だった点であるが、Whalleyは、現代的な法務部の3つの中核的目標として、a. ビジネスの意思決定に必要な影響力とコントロールを発揮すること、b. ビジネスに効果的な知見を提供すること、c. 法務部を効率的に運営することを挙げている<sup>9)</sup>。これらの中で特に重要な指摘は

9) MATTHEW WHALLEY & CHRIS GUZELIAN, THE LEGAL RISK MANAGEMENT HANDBOOK: AN INTERNATIONAL GUIDE TO PROTECT YOUR BUSINESS FROM LEGAL LOSS 94 (2017) [日本語訳: マシュー・ウォーリー=クリス・グゼリアン(EY 弁護士法人訳)『リーガル・リスク・マネジメント・ハンドブック ビジネスを法的損失から守るための国際的ガイド』124頁(日経BP, 2021)]。

a である。すなわち、①経営レベルを含む、あらゆる階層での意思決定に、早期、かつ実質的に関与し、自社にとってより安定的かつ持続性の高いスキームの提案、契約条件の改善提案を行ったり、不適切な意思決定は止めるか、是正したりする権限を有する経営法務人材を持つこと、②予防法務の観点から、企業のあらゆる（少なくとも重大な）リーガライシュー、リスクや危機の兆候を、必要などきに網羅的に把握でき、それに対処するための組織・明確な権限があること、③その基盤となる内部統制体制がミッション実現を支える設計・運用になるように、強い影響力を行使できる権威と権限のあることが必要である。

このようなハイレベルの目標が求められるなら、法務部門の自助努力や内部改革の積み重ねだけではその達成は難しい。企業グループにおいては、いわゆる稟議決裁案件に限らず、重要な意思決定が日常的にトップから現場までの各レベルで行われ、実行される。それが良くも悪くも手遅れにならないように、法務部門が適切な形で組織としてその企業グループの経営に組み込まれ、すみずみまで浸透・定着（entrench）し、常時機能している必要がある。平成報告書では、これが阻害される組織・オペレーション上の課題が挙げられた。具体的には、a. GC もしくは CLO が設置されていない、または法務の責任者が経営会議に参画していない等によって、組織上、経営と法務がリンクしていない場合が多いこと、b. 法務部門が専門性のないビジネスリーダーの指揮命令に服しているケースがあり、その結果、十分に機能發揮できないこと、c. ビジネスリーダーへの遠慮からガーディアン機能が必ずしも十分に發揮できていないケースもあること、d. 企業として向き合うべき法的リスクを、十分な分析なく現場の判断で取れてしまう仕組みであったことで、後々、企業が大きなインパクトを受けた例もあること、e. 複合化するイシューやリスクに対しては、ビジネス・財務・税務・法務等の各機能面からの総合的な判断が重要に

なるが、社内のさまざまなファンクションやプロセスが断絶してしまっており、全体最適の統合的対応ができない「タコツボ」化していることが指摘されている。

## （2）課題克服策としての CLO・GC の設置

このような課題を克服する方法論が、平成報告書も提言した CLO・GC の設置である。CLO は、企業経営における法務（legal affairs）、経営に不可欠な当該企業の法務リテラシー（対応力）を総覧し、経営陣の Partner かつ企業の Guardian として、Partner = 能動的な法的支援を提供して事業を適切に案件形成し、実施させる機能（支援機能の進歩形式）とともに、Guardian = 積極的に意思決定に関与して会社を守る機能（牽制機能の進歩形式）を発揮することが期待される。令和報告書では、法務機能を発揮するための体制整備について一項を設け、さまざまな自助努力の取り組みの具体例を挙げるように努めたが<sup>10)</sup>、その中には、例えば法務部門のトップを経営会議のメンバーにすることや、レポートラインを整備して法務の決裁がなければ案件が進まないような制度設計にするなどの提言もある。しかし、総じて個別対応の積み上げ的なものであって、ガバナンス改革を見据えての概念的、体系的な骨太の克服策を導くまでにはなっていないと言わざるを得ない。法務部門の自助努力だけに任せるのではなく、その取り組みを活かしながらいかに制度的に保障するかが経営に求められる。経営の一翼を担うような組織や権限体系はいかにあるべきか、リーダーとして経営への理解と専門的知性を兼ね備えた CLO（の予備軍である法務部門の経営法務人材）をいかに育成するかといった点に踏み込んでおらず、全体としての方向性は理解できるものの、将来に向けての提言としては残念ながら不燃焼感の残る内容となっている。

以上のような基本的な考え方と、それに基づく CLO の在り方を一言で表せるものとして、「制度的存在ないし機関として」、(Veasey のいう Indispensable GC にインスピレーションを得て)「Institutional CLO」と表現し

10) 経済産業省・前掲注 7)24-25 頁。



た。経営課題でもある上記ミッションを実現できるような組織、機能、権限は、常時、継続性をもって保持されるべきものであり、その軸となる者はマネジメントのレベルにいないなければならないという趣旨である。

### Ⅲ. CLO の位置付けと職責

#### 1 Member of C-suite でなければならない理由

##### (1) CEO の右腕として（そのメリット）

はじめに述べた通り、Institutional という表現は、CLO が重要な会社機関（後述のとおり、日本でならば、少なくとも現在主流の雇用型ではなく委任型の執行役員）として位置付けられるべきということを含意している。Veasey は、“The CLO is a critically important corporate actor not only as a key internal player in the C-suite and the boardroom, but also as a crucial outside force – many times being the “face” of the company in dealing with investors, regulators, and media, as well as being a principal corporate negotiator and advocate.” であると指摘する<sup>11)</sup>。近年は、日本企業でも財務、営業、（主に狭義の意味での）コンプライアンスについてはそれぞれ CFO、COO、CCO など C-suite の業務執行責任者（執行役員であることが少なくない）が置かれていることは珍しくないが、CLO が置かれている例は稀少である。米国では、CFO や COO は CEO の右腕と言われる。筆者の中国における CLCO（Chief Legal & Compliance Officer）・米国における実質的な CLO としての職務範囲や実際の業務経験、その貢献できる幅や成果の重要性を考えると、CFO が右腕なら CLO は左腕、まさに“important corporate actor in the C-suite”であるというのが実感であり、実際にそのように位置付けられていることは少なくない。

しかし、歴史や土壌の異なる日本において、corporate actor である、officer であると

声高に言ってみたところで自己満足かもしれないが、CLO がなぜ経営に必要であるか、なぜ CxO の一人として C-suite に入れる必要があるか、どのようなメリットが考えられるかを提示することが重要である（いわゆるビジビリティを高めることの必要性<sup>12)</sup>）。これには、主に以下のようなことが考えられよう。

- a. 法務という一定の担当範囲の業務執行責任者であるということが対内的、対外的に明確となり、組織としての分かり易さというメリットがある。
- b. 旧来の縦割り組織の企業では、業務に相当程度の共通性や有機的関連性があるにもかかわらず、異なる組織を横断的に見ることができる知見を持った実質的なリーダーがいないがゆえに、部門同士の考え方・仕事の進め方などの違いから来る衝突や矛盾、意思決定の遅延などが起きがちであった。CLO は、法務業務を通じて獲得された論理力や問題解決能力、物事の本旨に立ち返る能力、法的思考の基盤となる多様な価値観への理解、高い倫理意識に加え、優れた法務部員の特徴であるバランス感覚（企業や組織の目的も踏まえて、関係する利害を調整しつつ成果に導ける能力）を応用し、経営という観点から企業全体の広義の法務戦略（これにはサステナビリティ・ガバナンスへの統合的な対応や、ethical compliance の確立と運用、危機対応も含まれる）を確立し、運用するリーダーとしての役割を担うことができる。
- c. 経営陣の一翼を担わせることで、組織上、経営と法務のリンクが確保され、現場における経営意思の実現に直接的に貢献することができる。経営の視点を持ち、かつ法務のプロフェッショナルである経営法務人材たる CLO がいることで、より実際の業務の現場に根ざした、攻めと守りの両面で実践的な戦略を立てることができる。また、や

11) VEASEY & GUGLIELMO, *supra* note 3, at 96.

12) 前掲注 1) [北島敬之発言]。

はり優れた法務部員の特徴である現場感覚（現場のニーズを適切に踏まえた実現可能な最適解を示せる能力）を活かしながら現場の声を適切に吸い上げて最適解を見出し、自ら経営に反映することもできる。これにより、結果として、経営と現場の間の壁をなくすことも可能となる。

- d. 本来の法務部門のみならず、SDGs 対応などさまざまな部門が関わる非財務分野の業務執行を統括し、またはこれに制度的に参画することで、経営方針に沿った横串的、有機的な意思決定や執行ないし正の影響力の行使がハンズオンで可能となる。
- e. 業務執行側の一人として取締役会に常時参加し、弁護士等法務のスキルが認められる社外取締役が選任されていればこれとも連携しながら、自社事業を熟知し日常的に法務やリーガルリスクマネジメントに携わっている知見を基に、取締役会に対する直接かつ正確な情報提供その他コミュニケーション、問題解決の提案、必要な影響力の行使が可能になる。
- f. リスクが顕在化した場合に、C-suite の peer として、CEO、CFO と並び立って、それぞれの専門的見地（経営、財務、法務）からステークホルダーへの説明責任を統合的に果たす立場に違和感なく立つことができる。
- g. SDGs や人権とビジネスなど、旧来型のコンプライアンスを超えて、Partner of the management, Guardian of the corporate integrity として、新たなインテグリティが求められる分野の責任者であることを明快に示すことで、一歩進んだガバナンスへの取り組み姿勢を示すことができる。

## (2) 米国連邦量刑ガイドラインの考慮

さらに、法的な観点からは、米国連邦量刑ガイドライン上の effective compliance program の在り方として、専門性のある CLO ないし CLCO の存在が望ましいと考えられることが指摘できる。

まず、同ガイドライン 8 条 B2.1 項 (Effective Compliance and Ethics Program) によれば、組織の高級構成員 (high-level personnel : 組織を実質的に管理 (control) している者ないし組織方針の策定において実質的な役割を果たしている者をいい、例えば取締役、執行役員 (executive officer)、部門長等をいう。同ガイドライン 8 条 A1.2 項の Commentary, Application Note 3(B)) は、組織がそのような Program を有していることを保証しなければならない (同ガイドライン 8 条 B2.1 項 (b)(2)(B))、高級構成員は当該 Program の内容および運用について豊富な知見を有していなければならないとされる (同ガイドライン 8 条 B2.1 項の Commentary, Application Note 3)。加えて、Evaluation of Corporate Compliance Programs (II B. 独立性およびリソース) では、検察官は、特にコンプライアンスの責任者が組織において十分な地位にあり、十分なリソースや権限を有し、取締役会等に直接のアクセスを持ち経営陣からの十分な独立性があるかを検討すべしとしている。また、他の職務を兼ねていない専任の CCO 等がコンプライアンス部門の運営にあっているかどうかも着目される。

企業が専門性のある CLO ないし CLCO を置いていることは、このガイドラインに則していることを示す重要な要素になると考えられる。

## 2 法務部長の延長線上にはない CLO

### (1) 雇用関係か委任関係か

経営の一翼を担う CLO の職責を端的に Partner & Guardian と表現した場合、その範囲は非常に広くなることが想定できる。筆者が 30 年以上前の若い頃、「何でもかんでも“法律マター” だから法務部でやれというな」というフレーズが当時の法務部長（そして法務部員）の口癖になっていたが、確かにこの「法律マター」なるものは際限なく広い。このフレーズの含意は、①経営や営業部門も法務の当事者であり、もっと法務リテラシーを高めてほしい。②法務部長はそこまでの責任

を負わされるポジションではない。③法務部には、およそ会社の法律マターにすべて対応できるような人員も予算も与えられていない、ということである。

さて、このフレーズはCLOにもそのままあてはまると考えてよいか。誤解を恐れずに言えば、発言者が法務部長ならば正鵠を射ているが、CLOならばその立場をわきまえていない。一般に、法務部長の会社との関係は雇用であり、その立場は管理職従業員に過ぎず、ラインの指揮命令系統の中にあつて限定列举的な職務分掌を担う使用人である（従つて、特定の法務（部）マターについてのみ責任を負う）のに対して、CLO（最高法務責任者）は、法務という経営上の業務を分担する役員、すなわち会社との委任関係にあり、ミッション実現に向けて会社に対して直接善管注意義務を負う受託者の立場にある、と考えたほうが実態に即している。この点、米国法（デラウェア会社法）の下ではGCが他のcorporate officers同様、会社に対して、取締役と同レベルのfiduciary dutyを負うとされるが、日本においてCLO的に位置付け得る「執行役員法務部長」はどのような立場に立つか。法定の機関ではない執行役員の業務執行権限には、会社によってさまざまなケースがあろうが、現状は、会社との関係は雇用関係であると考えられる場合が多いと思われる（雇用型）。その一方で、遂行する業務内容によっては、取締役と同様、委任関係と見るべき場合（委任型）もありそうであるとの有力な見解がある<sup>13)</sup>。

グローバル化に伴い、法務部に与えられた職責が倫理的なものを含む広い意味でのコンプライアンス、労務紛争対応、危機対応、グループ子会社群の法務体制・業務の監督などに幅広く及び、かつ、プランニングからインプリメンテーションまで、自主性、裁量性、独立性を持って意思決定および業務執行に当たる場合が増えているが、このような法務部門の長は、会社との間では取締役に近い委任関係にあるとみるのが適切である。委任型の

場合、会社に対して単なる職務専念義務、競業禁止義務を超えて、取締役と大差のない善管注意義務や忠実義務を負うことになるから、その位置付けは従業員ではなく経営者により近いと考えられる<sup>14)</sup>。

## (2) 法律マターすべてに及ぶ職責

ところで、法務部門がどのような機能を担うべきかについては、各社が個別具体的に考えるべきことだろうという見解がある。CLOの有り様もまた、法務部門が規模、資源、文化、権限などの面で多様であるようにさまざまであり、執行役員として人事制度・報酬制度・職務分掌等の設計上、他のCxOなどと同様に位置付けられていることもあれば、管理職従業員にCLOや執行役員の肩書が付与されているに過ぎないものがあるという考え方もあり得る。しかし、筆者はこの見解や考え方には肯定的ではない。法務部長ならあり得るが、会社における「最高」の法務の「責任者」であるCLOの職務（委任型の執行役員）は、その捉え方の次元が違ふと考える。経営に対して法務の専門性から貢献するPartner & Guardianというミッションを踏まえて「委任」ということの本旨を考えれば、CLOの職責は自ずから決まってくるものであつて、それは、基本的には法律マターなら何でもやれ、であると考えべきである（雇用型の法務部長の場合は上述のフレーズの如くであり、そこまで拡げる妥当性は思い当たらない）。CLOは、法律マター（しかもその外延は、危機対応や紛争を内包する企業倫理マター、SDGs戦略などに拡がり、また難易度も増している）であれば、法務部門が担うかどうかは別にして、企業グループの法律マターの隅々に目が届き、主要な 이슈やリスクを理解しており、対応やリスクマネジメントができていて、かつこれらの状況について内外に適切に報告・説明できなければ、委任された業務を適切に遂行しているとはいえないであろう。

このような位置付けとなる役職にある者は、上記フレーズの②（責任限定論）や③（リ

13) 神田秀樹『会社法（第23版）』239頁（弘文堂，2021）。

14) 倉橋雄作『執行役員の実務』81頁（商事法務，2021）。

ソース不足)を言い訳にはできず、その職責は限定列举ではなくミッション達成に必要なものは全て負う、そのためのリソースを揃える責任も持つという立場にあるといえよう。しかし、このような幅広い職責を担う役職が雇用型を連想させる「法務部長」では、職責の重要さと結果責任の重さに対応していない。少なくとも委任型を前提とした呼称である執行役員法務部長とすべきであるし、グローバルに事業展開する企業においては、各種ステークホルダーを含む外部からも理解できる形で職責を表した CLO や CLCO を用いるべきであろう。

#### IV. リスクマネジメントと CLO

##### 1 法的・倫理的ロジックを固める CLO

上述した法務部長のフレーズは、いかに企業経営に法律、法務が遍く関わっているか、リーガルリスクマネジメントが実は日常的に求められているものであることも暗示していた。経営者が果敢に前に進んでビジネスを伸ばせば、児玉が指摘するとおりその中で「脇が甘くなる」ことはやむを得ない<sup>15)</sup>。経営においてはロジックと数字が基本であるが、業績指標やキャッシュフロー、個別案件の事業性の判断など数字は CFO が脇を固めても、ロジックはビジネスロジックだけではなく、法的ロジックや倫理的なロジックも必要で、これらを CEO などと密接にコミュニケーションを取りながら固められる者としては、Partner としての CLO が最も相応しい。

筆者の米国駐在時代に、M&A で買収した CLO・CLCO ないし GC のいないある子会社の CEO に対して、Post-Acquisition Integration の一環としてこれを設置するように促すと、「うちの法務は契約中心だからな。外注すればいいから」という回答が返ってきた。しかし、このような回答になったのは、CEO がリーガルリスクマネジメントの重要性、難しさに気づいていなかったことによる。実際

にしぶしぶながら CLCO を設置した別の子会社の CEO によれば、同 CLCO のお陰で経営に関わる法務 (legal affairs) の全容がビジュアルになり、その必要性が理解できたということであった。曰く、CLCO がコンプライアンス (法的、倫理的両面) を含めて経営全体を把握し、Board や CEO の意向を体して、プランニングからインプリメンテーションまでを理詰めで、かつプロアクティブに動いてくれるから本当に安心であり、自分は経営判断に集中できる。僕の左腕のようなものでもう手放せないということだった。この CEO は、CLCO の設置によって見えなかったものが見え、その意義を正しく理解したのである。なお、筆者は、同 CLCO を始めとする傘下子会社 CLO・GC に対して、前職企業の米州本部の法務責任者として (自律型の重要子会社に派遣された場合はその取締役としても) 全面的にバックアップし、前職企業における法務やコンプライアンスの基本的な業務遂行方針を理解させるとともに、所定の Reporting Guidelines に基づく報告の徹底など、さまざまな要請をした。いずれも米国弁護士である彼ら、彼女らはその意義をよく理解してくれ、制度的な関係としてはいわゆるドットラインではあったが、これが有効に機能したことを付言しておきたい。

このように、企業全体におけるリーガルリスク (倫理的リスクを含む) のマネジメントの観点からは、誰かが全体に目配りをし、責任を持って最終的な法務を含む適切な意思決定をし、経営における業務執行の質を保障することができなければならない。最終責任者は CEO だが、その専門性や位置付けからして CEO の Partner たる CLO は必要不可欠であり、これは米国や中国に限られるものでもないはずである。ところが、実証データとしては不十分ではあるが、本稿の基となった日本 CLO 協会主催の第 1 回 CLO セミナー (2022 年 1 月 27 日開催) における講演に先立ち、経団連の会長・副会長会社 18 社が CLO ないし執行役員法務部長を置いているかを公開情報により調査したところ、日立製

15) 前掲注 1) [児玉康平発言]。



作所、パナソニック、三菱UFJ銀行のわずか3社のみという状態であった。しかも、後述するように、平成報告書によれば、多くの日本企業では経営陣が恒常的に法務の意見を求めることは非常に少ないというデータが示されている<sup>16)</sup>。何よりも、質問もしない＝知らないことに平気で、知らないかもしれないと思う感受性なり危機感もない経営者のセンスは疑わざるを得ないが、経営陣が事前にCLOの意見を求めずに意思決定をしているとするなら、それはリーガルやエシクス面のリスクをしっかりと把握せず、それこそ脇が甘いままになされている可能性があり、これは非常に深刻な問題である<sup>17)</sup>。

## 2 三線ディフェンスにおけるCLOのあるべき関与

グループガバナンスの観点からすると、いわゆる三線ディフェンスにおいてCLOが明示的に関与する（すべき）としている先行研究は見当たらないが、実質的な企業グループのオペレーションを考えると、三線ディフェンスにおいてCLOや法務部門をどのように位置付け、いかなる機能を発揮させるべきかについての研究が必要のように思われる。経済産業省策定の「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」、いわゆるグループガイドラインでは、三線ディフェンスの第2線（管理部門）における第1線（事業部門）に対する牽制機能（第1線のリスクテイクに対するリスク管理機能）の確保が特に重要であるとされ、子会社や社内カンパニー（事業部門）の管理部門のレポートラインや人事評価を子会社のトップや社内カンパニー長が

握っていたために不祥事が頻発したとされる<sup>18)</sup>。この問題は不祥事に限られず、およそリスクの見逃しや過小評価、適切な対策無しリスクテイクも同様の理由で発生する。その対策として、グループガイドラインでは、管理部門の事業部門からの実質的な独立性を確保すべくレポートラインや人事評価権者をできる限り分離して親会社の管理部門（第2線）と直接のラインとして通貫させる（いわば「タテ串を通す」）ことが提言されており<sup>19)</sup>、これは筆者の実務経験からみても重要な指摘である。

一方で、三線ディフェンスでは会計不祥事にばかり目が向いており、第1線に法務担当セクションが置かれていないならば、それはリスクマネジメント体制の欠陥であると考えられるが、この点については言及がなく、第2線の運用例も会計リスクを前提にCFOや財務部について言及しているのみで、リーガルリスク、CLOや法務部には触れられていない<sup>20)</sup>。この点、Whalleyは、英米では第1線においても殆どの場合、弁護士が雇用されそのアドバイスが求められていることや、リーガルリスクについては、近年特にインハウスロイヤーが第2線の管理機能としての貢献を求められていると指摘する<sup>21)</sup>。日本企業においても、親会社のCLOや法務部門が第2線では関与していることが一般的と思われるが、その関与の形態や程度、第1線における関与については十分明らかにされていない。例えば、第2線は会計不祥事系とリーガルリスク系を明確に分けて、後者にはCLOないしCLCOを置き、そこから第1線（グループ子会社）の法務担当セクション長にレポートライン（いわゆる現地法人は一体運用

16) 平成報告書7頁、9頁。なお、平成報告書のたたき台を作ってくれたのは大手企業を退職して経産省に期限付きで雇用されていた弁護士（女性）であったが、錯綜する研究会の議論にもかかわらず、綿密な調査と冷静な分析により米国と日本の違いを明らかにし、課題を的確に抽出して頂いた。現在は総合商社法務部に活躍してもらわれる。この場を借りて改めて感謝の意を表したい。

17) 名取勝也「攻めと守りの法務の視点からみたジェネラルカウンセルの重要性」商事2199号35頁、37頁（2019）。

18) 宮島英昭「グローバル企業のグループガバナンス—企業価値の向上に向けて—」商事2211号6頁、18頁（2019）。

19) 経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」82頁（2019年6月28日）。

20) 経済産業省・前掲注19）79頁。

21) WHALLEY & GUZELIAN, *supra* note 9, at 95（邦訳125頁）。

可能なので直接、自律的な事業子会社はドットライン)を引くとともに、第1線の牽制機能(さらには支援機能)に制度的、積極的に関与させるといった明確化も考えられる。なお、実務経験では、M&Aで買収した自律型の海外子会社の場合には、経営権の侵害と捉えるCEOの反発や法的根拠のない指揮命令系統への懐疑などがあり、有効なガバナンス体制を確立することが難しい場合が少なくない。この場合、管理の仕組み・制度設計、実施、モニタリング(責任あるインプリメンテーション)には、親会社のCLOからドットラインが引かれた第1線の子会社CLO・GCの存在は有用である。

## V. CLOに必要な制度的保障ないし武器

上述のようなCLOの職責を果たすには、これまでの「かくあるべし論」で議論が尽くされてはいるが、大前提として、企業の持続的な価値向上のために客観性に、適法かつ適切に思考し、成果を上げるべくプロアクティブに行動するというマインドセットが求められる。CLO(ないし委任型の執行役員法務部長)は経営陣の一員として善管注意義務を負っていること、最高法務責任者として受託責任を果たすこと、すなわち、把握し、計画し、判断し、遂行し(させ)、結果を出す(出させる)ことが求められていることを認識する。法務部員は経営センスがないのでC-Suiteには入れないという見解が既存の経営者層から発せられることがあるが、経営センスとは、例えば『経営者になるためのノート』<sup>22)</sup>に書いてあることを実践できるということではなく、そのような経営者の思考やビジネスの在り方を理解して先手を打てる、動けるということであり、それは訓練と経験によって達成可能であると考えられる。

しかし、マインドセットだけを変えても、制度的な保障(武器)がなければ職責を果たすどころか、空回りに終わる可能性が高いであろう。そこで、組織、権限、機能、人材や

予算が必要であるが、こういったリソースは与えられるものというよりも、自ら獲得すべきものである。上記「7つの行動指針」を公表したときの批判の一つとして、「これを誰がどうやって経営陣に届けるのか」というものがあつたが、それへの答えは、「これが必要だと思ったあなた(法務部長)がCEOに届けるのです。それもこの紙ではなくて、日常的な接点の中で、行動で」ということに尽きる。全社の経営戦略に基づき法務の戦略を立て、経営に対してコミットし、成果を上げて自らの価値を証明する戦いである。

### (1) 組織

法務部、コンプライアンス部、CSR部、内部監査部、人事労務部と既に機能組織は揃っており、これらを(例えば)副社長が総覧すればよいという見解はよく聞かれる。実際にそのような組織体制を取っている企業は多い。しかし、ますます高度化、複雑化、複合化する課題への対応は、統合的かつ専門性に裏打ちされたものである必要性が増している(例えば「人権とビジネス」問題への対応を想起)。各機能組織の有機的な連携が重要であり、さらにはそれを束ねる力量を持ったエキスパートの総覧者が、リーガルイシューやポリシーイシューへの対応を主導し、リスクの全容を把握し、有機的かつタイムリーな指示が出せることが経営上は望ましい。この総覧者としては多くの場合CLOが最も適当であると考えられる。

### (2) 権限

法務には必要なら相談すればよいし、最後の判断は経営ないし業績責任のある営業部門のビジネスジャッジメントによるべきであるという見解はよく聞かれる。しかし、そもそも相談すべきか、どのように相談するか、自らの判断が企業にとって最適解であるかどうかは、エキスパートでない事業部門には判断できないリスクが高い。経営者にとっても、経営の意思決定における適法性、適切性、社会的妥当性の判断は容易ではないはずである。平成報告書では(9頁の図表2)、経営陣から判断や意見を求められる頻度が、米国で

22) 柳井正『経営者になるためのノート』(PHP研究所、2015)。

は毎日・週数回で 66.6% に達するのに対し、日本では 22.2% である。また、重要案件の変更可能性に関し、法務が助言のみを行うのは米国では 0% に対し、日本では 59.8% であり、いずれも驚くべき結果が示されている。つまり、ろくに相談しない、従わないで法的リスクが顕在化するというシステミックな欠陥を、グローバル事業展開を推進し、また事後制裁型の規制体系の下にある多くの日本企業が抱えているということであり、上記見解は図らずもこの状況を端的に示しているように感じられる。Whalley も CLO, CCO には明確な任務と権限が必要であると指摘しており<sup>23)</sup>、同様に、重要案件の実質的 *final decision maker* とまではいわないにしても重要な意思決定に CLO は必ず入るべきだと、Heineman も述べているとおりである<sup>24)</sup>。

さらに、こういった相談が漏れなく来る内部統制上の仕組み設計も重要である。例えば、筆者の前職企業では、いわゆる稟議制度と呼ばれる決裁システムがあり、法務部も稟議回議部署として、案件に対し承認の可否や、可とする場合の前提条件を付したうえで最終決裁者に上程するといった権限を持っていた。これは子会社のものを含む一定の案件を経営レベルの検討の土俵に強制的に乗せるシステムであり、現場の日常的権限を超える重要案件が付議される。法務部として早い段階から意思決定に関与することができ、その可否判断が経営判断に反映される仕組みとして機能していた。稟議書は、起案部署に対して、取引に関する法務を含むリスクと対策も記載させるよう指導することで、経営判断に耐えられる文書となるように留意していた。さらに、社内ルール上、法務部には重要契約審査権限が付与されていたので、重要な取引の事前チェックが可能であること、必要があれば取引のストラクチャーを変えることもできる仕組みともなっていた。それが稟議に付議される重要な取引ならば、稟議書に記載されている案件内容やリスク認識と契約書の取

引条件との整合性を図る必要がある。このような事情もあり、前職企業の法務部には案件を担当する事業部門から早い段階で契約書ドラフトの検討依頼が入ることが殆どであり、契約交渉への法務部員の同行が要請されることも多かった。

### (3) 機能

弁護士でもない中途半端なジェネラリスト機能は不要であり、スペシャリストである外部弁護士をニーズとコストに応じて起用すればよいとの見解がある。しかし、これは企業法務部門の機能を見誤った見解である。法務部員（社内弁護士を含む）は、専門性を武器に課題を解決する高度なジェネラリストであるべきであり、筆者はこれを総合診断治療医にたとえてきた<sup>25)</sup>。取締役会や CEO に対し定期的に重要案件報告を行い、担当事業部門とは異なった視点でさまざまな提言、アドバイス、リスクインプットを行ない、事業の *enabler* となれるのは、会社やビジネスを理解している内部者でなければ不可能である。外部弁護士は、その専門性は高いが、基本的には受け身の支援者であり *Partner, Guardian* たり得ず、また結果に責任も負えない点に留意すべきである。それぞれに役割分担があるのである。まさに攻め、守りの両面で、平成報告書という企業の競争力を強化できる機能である。

### (4) 人材

法務部員は経営センスがない人材ばかりであり、その本質はストッパーであって、CLO に適合する人材などが育つはずがない、という見解もある。大手といわれる企業の経営者もおそらくそうであるように、最初から経営センス（それ自体の定義や意味は極めて曖昧である）がある者は、一部の創業経営者を除いては殆どおらず、仕事の経験と訓練を通じて逐次形成されていくはずのものである。人材育成を一定の指向性を持って行うことにより、経営センスのある CLO 候補者（経営法務人材）を得ることは可能であると考えられる。

23) WHALLEY & GUZELIAN, *supra* note 9, at 95 (日本語訳 126 頁)。

24) BEN W. HEINEMAN, JR., *THE INSIDE COUNSEL REVOLUTION* 25 (2016) [日本語訳：ベン・W・ハイネマン・Jr. (企業法務革命翻訳プロジェクト訳) 『企業法務革命』 27-28 頁 (商事法務, 2018)]。

25) 平野・前掲注 2) 「グローバルな法務人材になるために③」参照。

また、CLO とするかどうかは人次第であるという見解もあるが、人ありきではなく、人の養成が必要である。トップダウン型であれ、ボトムアップ型であれ、経営者がその時その時の思いつきによって置いたり置かなかったり、非エキスパートに委嘱したりすること、あるいは非エキスパートの管掌役員を中間に置き、取締役会やCEOとの直接のチャンネルやレポーティングラインがない権限体系に置くことや、その本当に必要なコンピテンシーを考えずに漠然とした経営センスの有無という理由で、ややもすると自分が使いやすい人間を任命するなどは、CLOの経営における職務や機能の重要性に鑑みれば、経営の見識が問われることになるだろう。

## VI. おわりに～疑問と期待

コーポレートガバナンスコードなどを契機に、取締役会のモニタリングモデル化を進める方向での監督機能の強化、業務執行との分離が大きな流れとなっている。これを進めるには社外取締役の数を増やし、業務執行取締役の数を減らす改革が必要であり、この場合に会社の重要な業務執行を担うのは、若干の業務執行取締役と執行役員である。そうになると、執行役員がまさに経営陣幹部としての職責を果たすことになる<sup>26)</sup>。同コードの各原則がいう「経営陣幹部」である執行役員の選任にあたっては、取締役会はその職責や選任理由、体制整備の状況をガバナンス強化の観点から開示することが必要になるが、その肩書もCxOとして明示することが望ましいと考えられる。同一の会社の法務を担うポジションとしての法務部長が執行役員であったりなかったりするような現状、上述した法務部長のフレーズ(Ⅲ 2(1))ではないが、誰が会社の“法律マター”に業務執行上の最終的な結果責任を負っているのかが必ずしも明確でない組織体制は、いずれも上記観点からは合理的な説明は困難であり、法的な観点からも疑問があるように思われる。CxOや執行役員というものについて会社法上明確にする

という方法論も十分ありえるが、現時点では、経営陣が経営課題としての法務・コンプライアンスに対してどのようなイメージを持ち、どのような業務執行が行われるべきかについて明確かつ説得性のある説明ができるのか、取締役会、とりわけ社外取締役の監督機能の発揮に期待するところである。

ところで、前職企業ではかつて不祥事が起きたことがあり、当時のトップが自ら主導して「よい仕事」(Do the right thing.)、米国風には Good Corporate Citizen、今風に言えばSDGs経営とでもいうべき企業の使命、パーパスの実現に経営方針の舵を切った結果、社風・企業文化も劇的に変化した。当時、筆者は中国に駐在しており、CLO(中国語では法務総監)の立場にあった。中国においてコンプライアンスマインドを浸透させるため、中国総代表(本社専務執行役員)とともに中国全土を巡回し、現地法人や子会社の中国人社員に対する研修を実施した。総代表は基本的な仕事の哲学を、マズローの欲求段階説を使って最上段階の自己実現の重要性という視点でright thingの実践の重要性を説き、筆者はアーチ・キャロルのCSR4段階論を使って、法的のみならず倫理的コンプライアンスや本業を通じた社会貢献的コンプライアンスの重要性、当該国において Good Citizenであることの大切さについて説明した。今風に言えばインテグリティーということでもあるが、こういったことは、CEOと一緒に動いている経営陣の一人、CLOだからこそ経営目線から幅広く話すことができ、多くの中国人社員にも受け入れられたと理解している。日本(本社)であればCEO自らがこんな動きはまずしないだろうし、単なる法務部長としてなら、なぜ法的コンプライアンスを超えた話をするのか、役職と言説内容の齟齬、違和感があり、発信効果も相対的に弱かっただろうと思われる。

CEOのPartnerとして、また企業のGuardianとして、SDGsを基本に据えた経営の推進ということにCFOと共に名実ともに貢献できるのは、経営陣幹部の職責と肩書を

---

26) 倉橋・前掲14) 121頁。



与えられた CLO だけだと考える。日本の大手企業の取締役会や経営陣が、**Partner & Guardian** である CLO の意義や価値を正しく理解し、制度的存在ないし機関として持続的に設置し、企業価値向上のため、よりよい経営のために、十二分に活用するようになることを願ってやまない。

(ひらの・はるお)