

## 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（第1回） 議事要旨

日時：平成30年1月25日（木）9:00-12:00

場所：経済産業省本館17階第2特別会議室

出席委員（8名）

名取座長、石島委員、軽部委員、平泉委員、平野委員、藤井委員、水野委員、三村委員

### 議事概要

事務局より本研究会の趣旨・背景・目的等について、石島委員より事業部門として期待する法務部門の在り方について、藤井委員より日本企業の法務部門の実態について、法務省よりこれまでの法務省の取り組みについて説明の後、討議が行われた。主な意見は以下の通り。

- ・ 企業の法務機能をどう強化していけばいいか、事業部門サイドとしても課題ととらえている。
- ・ 日本の企業はタコツボ化しているのではないか。つながるべきいろいろなファンクションが切れてしまっている。これをつながるようにどうすればいいのかを考えるべき。
- ・ 本研究会においては、経営機能と法務機能をどうブリッジするのが課題ととらえている。これは、経営と会計・ファイナンス、経営とデザイン、経営と技術など、ほかの機能でも同じことがいえる。
- ・ 「戦略」という言葉は気をつけて使う必要。つまり、「オペレーション」なのか「ストラテジー」なのか、人によってとらえ方は様々。
- ・ 企業内弁護士の数が増えてきており、足下では2000人を超えてきた。その層もジェネラルカウンセルから若手まで多様になっている。
- ・ 自社の取り組みを紹介すると、法務部門が主導して、適切なリスクテイクを促進するための「スマートリスクテイキングイニシアティブ」という活動をしている。
- ・ 自分は入社当時、法務部に配属されたが、本来は営業部志望であり、法務を担当するほどの十分な法的な知識はなかったために苦労をした。それを振り返ると、企業法務を志向するなら、それに合った体系的基礎を学んでいることは必須。
- ・ 法務機能を強化するには、多様な人材が必要。ロースクールでは、法学部出身者が多く、みんなが同じ土壌であるため、なかなか論点が広がっていかない。
- ・ 企業の競争力を高めるという発想は大事だが、今の法曹教育にはその観点が欠けている。

- ・ 「戦略法務」について、本来レッテルを貼るのはよくないと思っているものの、ある程度「枠」を決めておかないと理解も進まないし、議論が深まらないように思う。
- ・ 法務部員は、社内プロジェクトに協力したときに、そのプロジェクトの打ち上げがあっても呼ばれない。つまり、プロジェクトへの寄与が認められていない実情。外部の弁護士はもっと呼ばれない。私自身は「打ち上げに呼ばれる弁護士になる」ことを目指している。日本企業の法務人材のイメージも、平たくいえば「打ち上げに呼ばれる法務人材になろう」というものになるのではないのか。
- ・ 事業部門と法務部門の距離感について、規制が強い業界は比較的距離が近いように思うが、距離感が遠い業界についてはどういう工夫ができるのか、議論が必要。
- ・ ハイネマンの発言で印象的なのは、「濃いグレーについて、どう回答するか、これが一番難しい。」。
- ・ 人材という観点では、教育が最も重要である。司法修習では、裁判事務が基本であるが、これに企業法務が入ってもよい。
- ・ いかに経営に法務が関わっていくか、要すれば、グレーゾーンを攻めるということと、それに伴うリスクをどう管理するか、これを一体で考える必要がある。
- ・ 日本企業の地位が世界的に見て地位が下がってきている要因は、チャレンジをしていないことではないか。既成概念や既存の規制やルールをぶち破ってまで、新しいものややっていくことをしてこなかった。
- ・ 日本企業に法務部門が少ないのは、そもそも法的に衝突する場面が少ないということも要因ではないか。
- ・ 経営者も含めて、法的問題に対して考え方を変えていかないことには日本企業の在り方は変わらない。
- ・ 法務部門には、支援機能（パートナー機能）と牽制機能（ガーディアン機能）があり、その双方の機能はどうしても対立しがち。
- ・ 戦略法務は、支援機能の一部であり、日常の法務部門の業務も支援機能の一つであるのに、日常の法務部門の業務に光が当たっていない気もするので、そこは注意が必要。
- ・ アメリカ企業は、目標を設定したら必ず達成するのが基本。そのため、目標と現実を照らし合わせて、そのギャップをどう埋めていくかというところに議論の焦点がある。
- ・ 部門の評価をする際に、報告を受ける側が、報告をする側に目標と現実とギャップがあるのかわからないのかについていわせる。報告をする側にとっては、ギャップがあることを報告するのはいやであるものの、評価はそのギャップがあるのかわからないのか、ギャップは埋められるのかで決まるため、非常にシビア。

- ・ 企業がチャレンジするに当たり、グレーなところを攻める必要が生じることがある。コンプライアンスの面で完全にクリーンでないといけないというのが原則ではあるが、現実には完全にクリーンになることの方が少ない。法務部門としては、グレーではなく完全にホワイトなところでやれというのは楽だが、それだと現場はビジネスをしないか、勝手にやる。リスクを取れるようにするのが法務部門の腕の見せ所であるが、ハイネマンも言うように、無理をしてはいけない。
- ・ グレーな部分があれば、政府サイドと交渉するなどしなければならない。交渉するには、説明できるロジックを組み立てたり、一定の能力や経験も必要。そのような法務部門（部員）を育てるには時間もリソースもかかることを、経営側も認識すべき。
- ・ テクノロジーと Law は、社会的に途切れてしまっているのも課題。
- ・ 弁護士でもいまだにメールではなく、FAX じゃないとやりとりできない人がいる。法曹人材も進化していくことが必要。
- ・ 法務人材の教育について、「修羅場」をくぐらないと人間は育たない。
- ・ 英語の能力があるから海外の現地に行かせて経験を積ませるよりも、法的素養のある人材で、やる気のある人を海外の現地に行かせた方がよっぽど働く。
- ・ 立場が人を育てるという言葉があるように、場を与えると人は育つ。

以上

お問い合わせ先：

経済産業政策局 競争環境整備室

電話 : 03-3501-1550

FAX : 03-3501-6046