

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3回） 議事要旨

日時：平成30年3月13日（火）15:00-17:30

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

岩本臨時委員より企業の法務部門の実態について、事務局より研究会報告書骨子（案）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。

【岩本臨時委員の説明に関する主な討議】

- ・ ビジネスパートナーとしての立場とガーディアンとしての立場をどう両立させていくべきか。
→リーガルとコンプライアンスを組織上、分けていくのは一つのやり方。ただ、コンプライアンスもブレーキを踏むだけでなく、ビジネスを前に進める役割も担っていることに変わりはない。当社では、間接部門の人間であっても、「ビジネスパートナーになろう」といわれている。
- ・ リーガル部門がミッションを作っており、「ミスは責めない」との説明があった。どういうミスは評価され、どういうミスは評価されなくなるのか。
→自分がわかることとわからないものをまずは区別する。わからないものは専門家に聞いたり、判断に迷うときは上司に相談する。ちゃんと自分が果たすべき役割や踏んでおくべきプロセスをこなし、前に進めたのであれば、その結果が仮にうまくいかなかったとしても、悪い評価にはならない。
- ・ 法務パーソンはリスクに対する感度は高いが、リターンに対しては思いが至らないことがある。それに対する工夫はあるか。
→当社では、事業の目標達成具合は、法務にいてもスピーディーに情報が入ってくる。また、事業部門と打ち合わせする際に「これはいくらかかる？」「これはいくらぐらいの利益見込みか？」ということを確認する文化もある。
- ・ レピュテーションリスクに対して、どのような工夫をしているか。

→レピュテーションリスクの見極めに関して、事業部門は希望的観測が強すぎる
ことがしばしばある。そのような場合には、「不都合な情報を社内だけに閉じ
込めておくことはできない」ことと、「今やろうとしていることが新聞の一面
に載っても大丈夫といえるかを考える」ことを伝えている。また、社外で起こ
ったスキャンダルについて、ケーススタディもしている。

- ・ ビジネスリーダーにコンプライアンスのオーナーになるような工夫があるとのこ
とだが、具体的にどのような取り組みをしているのか。
→ビジネスリーダーの評価基準にコンプライアンスが組み込まれている。仮に、
コンプライアンス上でミスをした場合、事業上の予算を達成していたとしても
会社を去らなければならないくらい、厳しくやっている。
- ・ 日本では、米国とは弁護士数の違いもあり、組織設計上、資格を持っていない人
が多数の法務部門が構成されている。資格を持っていない人の育成やキャリアパ
スについての考え方は。
→当社ではノンロイヤーの人は法務部門のトップにはつくことができない。明確
に有資格者と資格のない人がつけるポジションを分けている。もし当社内で昇
進を目指すなら、他部門への異動ということもありうる。

【研究会報告書骨子（案）に関する討議内容】

法務機能の定義・内容、これから求められる法務機能、課題と克服について、特に活
発な意見交換が行われ、主なものは以下の通り。ご意見を踏まえ、事務局にて研究会
報告書（案）を作成し、次回研究会で提示することとなった。

- ・ どのような「メッセージ」を発するのか、ワーディングも含めよく検討すべき。
- ・ 経営層や事業部門の方々を読者として想定するなら、そういう方々の腹に落ちる
ような記載ぶりにすべき。
- ・ 法務と経営をリンクするような組織のあり方については、賛否両論ある。

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