

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
法務機能強化 実装ワーキンググループ
(第1回) 議事要旨

日時：平成31年2月22日(金) 16:30-18:30

場所：経済産業省本館17階第4共用会議室

出席委員(6名)

軽部座長、有竹委員、齊藤委員、杉山委員、水野委員、渡部委員

議事概要

冒頭、事務局よりワーキンググループの開催日程等について説明の後、座長含む委員を紹介。事務局より本ワーキンググループで検討すべき事項について説明し、その後、討議が行われた。討議における主な意見は以下のとおり。

【現状認識及び経営から見る法務機能の理想像について】

- ・ 企業の中にはリーガルに対する意識が低い会社と高い会社がある。リーガル意識の低い中でどうやってリーガルがバリューを出していくかというのはすごい大きな問題。
- ・ 社内の慣習をどうやって壊していくか。社内のルールを壊していくというプロセスを経て、徐々にリーガルがいろいろなところに進出していくことができる。
- ・ 会社の中で、2か月、3か月かけて作った企画に対してノーとは言えない。やはり企画の初期の段階で、リーガルが血道を上げて、そこに切り込んでいくしかない。その上で、ビジネススキームというのは、必ずしもビジネスだけの目線でできるものではなく、リーガルスキームも当然ビジネススキームの中に入ってくるし、知財戦略も当然入ってくるし、というようなことを経営に説明する。説明するとわかってくれるケースもある。まず、最初にどうやってその一歩を踏み出すか、というところがキーになる。
- ・ 先端技術を駆使して何かビジネスをやっていく。そういうフィールドでは一見してルールが存在しているのか、いないのかというのがよくわからないことがある。特に今、そういう局面に直面することが多く、そこで法務がいないとブラインドで前に進んでいくかどうかという話になる。
- ・ 長い目でみると間違いなく企業法務を支える要員は、専門の勉強をしてきた有資格者が大半となりリードをしていくのだろう。しかし、現状を考えると余り声高に言ってもらいと、今支えている人たちがモチベーションを起こす。

- ・ 退職年齢を 60 才、そして司法改革により企業法務に有資格者が増加開始してから 10 余年と考えると、未だ企業法務を支えてくれている人たちの中心は、多くは、OJT(On the Job Training)で経験を積み苦労された方で、40 代、50 代である。これから、部長、課長として期待される年齢の方々。
- ・ 日本企業の法務部門の問題は、トップである法務の部長、担当役員、ジェネラルカウンセラーといわれている人たちが、単なる法務の有能な専門家というだけでなく、全社経営への法務視点からの関与度が低いこと。及び会社の数ある部門の重要な一部門である法務部門の経営者になり得ていないということ。
- ・ 企業は High Performance with High Integrity に、常に向かわねばいけない。法務部門の責任者として、法務部だけでなく、会社及び自社を取り巻く環境。それも現状だけではなく5年先、10 年先をみて、法務施策と人材を含む部門運営を考え取り組んでいかなければいけない。
- ・ 会社を取り巻く状況は、5年先、10 年先どうなっていくかわからない。ひと昔前にはなかった AI 系のスタートアップ企業のビジネスが隆盛。グローバルでみると、先進国と言われた欧米市場は衰退。今は中国、アジアは利益率が高い。
- ・ アメリカとの一番の違いは、法務に限らないが、アメリカは部門の責任者が人事権をもっている。大体給料も責任者が決めて、昇格も決める。ところが、日本の会社は人事が強く、各部門長が部門の人事権をもたないケースが結構多い。自分がこの会社でこの部門で最高のパフォーマンスを発揮させるためには、どういう部門をつくり上げなければいけないか。
- ・ この研究会の目的は、企業の法務部門の地位の向上等ではなく、あくまでも日本企業がグローバル競争の中で勝ち残るために法務は何を貢献できるか。そのために法務はどうあるべきなのかということ。
- ・ 日本企業は右へ倣えをするのが常だが、企業法務は、自社及び取り巻く社会の現状、将来の変化を観て、どのように自ら自社・社会を先立って変えていくのか。そんな議論をし、報告書に反映したい。
- ・ いかに法務「部門」ではなく法務「機能」の在り方というものを経営層に訴求していくか。そのためには法務系が発言するよりも、できるだけ経営に近い人、法務色が薄い方から発言や発信がされた方がいい。やはり法務の人が話すと法務機能であっても法務部門とか、法務パーソンの地位向上といった形で見られやすいため、そうではない内容の議論をすべきであり、また、見せ方も工夫すべき。
- ・ 親会(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)とワーキンググループとの役割と議論を改めて区別すべき。現状の問題点を把握して理想像を出して改

善策を出すというのは、おそらく、親会も一緒。もう少し企業の種別や置かれているステージによって細かくしていくというのがワーキンググループの役割なのか。それとも、もう少し経営層に法務機能をインプットするために具体的にどういうことがやれるのか、親会の方針を実装していくためのテクニカルな部分というものにフォーカスしていくのか。

- ・ 日本とアメリカ、双方でグローバルのナンバーワンを目指すIT企業、そのような熱意をもったIT企業の双方の長所をみたときに、アメリカのユニコーンと呼ばれるグローバルスタートアップが持つ法務機能、法務の手法、在り方には、私達が学ぶものがまだまだ多いと感じる。アメリカのスタートアップの法務機能は、日本企業の国際競争力という点で、これまで見落とされてきたブラインドスポットや「伸びしろ」ではないか。
- ・ 法務部門のことを「イネーブルファンクション(Enable Function)」と呼んでいる。会社の経営・事業・物事を可能ならしめるファンクションという意味で、こう呼ばれている。ビジネス側からみて事業を可能ならしめる、前に推進せしめるファンクションとして法務が認識されていることに基づいていると思う。
- ・ 米国に拠点を置く「スマートイノベーション」を起こしているグローバルスタートアップでの経験になるが、法務はビジネスのパートナー。これは何かお題目でなく、ビジネスパートナーでなければいい評価は得られない。
- ・ 日本の法務の場合、例えば、会社が「年間事業計画」を立てるタイミングで、法務部門がそれに合わせて、法務部門の目標・プライオリティ(優先順位)を明確かつ詳細に討議・立案・制定することは余りないかもしれない。しかし、「イネーブルファンクション(Enable Function)」と呼ばれる米国スタートアップの法務部門においては、法務も、ビジネスの目標と連動した法務部門の目標・プライオリティ(優先順位)を明確に立案する。当然、期末の勤務評価というのも、ビジネスのゴールをどれだけ達成させるインパクトを与えたかで客観的に測定され、評価が与えられる。
- ・ 専門職が集まる法務部門とお客様(ビジネス側)のニーズについて勇気を持った取り組みが必要なのではないか。お客様ニーズの測定自体を定期的に法務部門として行っているか否かは、「法務機能」実装を議論する上で重要な指標であると考え。ビジネスの各部門の関係者に満足度調査を広く送り、忌憚のない評価を求め、集計して、どの部門の満足を得ているのか、どの部門とは仕事のやりかたを協働して改善する必要があるのか、という調査をする例もある。まさにニーズを全部洗い出して、真摯に法務の中でトランスパレント(透明性をもって)にシェアをして、課題・ニーズの認識をする。
- ・ お客様であるビジネスクライアントの声(お客様満足度)の結果が、法務部門が見て見ぬふりをしてきた痛みを顕在化すると思うが、法務部門をより意義深いものにしたいという決意があれば、一時的な痛みを覚悟しても、そのフィードバックに基づいて成長できるの

ではないか。大多数の日本企業の法務部門がお客様満足度調査を社内を実施するための第1歩となるきっかけができれば良いと思う。

- ・ 「法務はなくても会社は回る」とか、「社内の法務のニーズがわからない」というようなコメントが事務局の資料の中に何個かあったが、「お客様のニーズ調査」が第1歩になると強く思う。厳しい言い方にはなるかもしれないし誤解があるかもしれないが、「食堂」を長年経営していて、真摯なおお客様のニーズ調査を怠りながら、「いつもうちの食堂にはお客さんが来ないよね」ぼやいていても、その「食堂」は永久にお客様からの最高の評価をいただけることはない。
- ・ まず、現状の目線をどこに合わせるかという問題がある。これまでの経験によって「現状」のレベルが全然違う。例えば、スタートアップに目線を合わせれば、「現状」は低いレベルのものになるだろう。
- ・ 現状と理想のギャップにある課題を洗い出し、それをブレイクダウンして具体的な課題に落とし込んでいった上で一つ一つ倒していくことをやらないと、なかなか実装という話につながってこない。課題の洗い出しと、どの課題にどれだけの優先度を置くか。そういう議論からスタートするのはいかがか。
- ・ 経営からすると法務とは何なのかをまず明らかにしておく必要があるのではないか。例えばリスクマネジメント。経営が競争戦略に基づき他社との競争に勝ちながら、でも捕まらずに、あるいは係争を回避していくためには、法務なのか、予防的なリスクマネジメントなのか。それとも、何か起こったときのクライシスマネジメントなのか。もっとコンプライアンスなども含めしっかりとやっておかないといけないので、レピュテーションマネジメントからコーポレートガバナンスまで関わるべき。経営はそう考えている気がする。
- ・ 「法務」という定義をした時点で実は法務に限界があるような議論になってしまう。法務部の法務機能といっても、全ての法律関連の業務をやっている法務部もあれば、いわゆる契約書審査だけの法務部もあるし、法務に限らないリスクマネジメントや経営戦略への関与まで関わっているなど、いろいろな法務機能があるような気がする。そこは少し何か整理をしておかないと、議論の混乱を来すのではないか。
- ・ 創生、成長、成熟、衰退といった企業の成長の各段階、成り合い等によって、広く構えている法務もあるし、細かく担当を分割しているところもある。一口に企業法務といっても、それを取り巻く環境は千差万別。診断書や格付といった、画一的な計りを考える時に、各社法務の置かれた状況、立ち位置をどう考えて、その計りを提供できるか、気をつけなければならない。
- ・ 今とても生き活きとして輝いている、活躍されているリーガルパーソンとは、いわゆる法務らしくない人が多い印象を受ける。一応、何か法務というセクションが、名前は与えられているけれども確実に役割としては、いわゆる従来の法務部に留まらないような人、そ

という存在を新しい法務パーソン像としてこの会では捉えていきたいし、そういう人材が増えていくことを目指したい。

- ・ やはり法務パーソン、またはリーガルマインドをもった人が経営に本当に報いているのか、本当に役に立っているのかというところがまさに課題、ギャップなのではないか。片方で法務はすごく真面目に仕事をしていて、我々は会社にとって必要不可欠な部門ですと思っている。ところが、経営者からみると、あってもなくても回るみたいなことをいわれ、そのギャップすなわち「経営のニーズ」を拾い切れていないのかもしれない。法務がイネーブルファンクション(Enable Function)として、実は動いていないおそれが潜んでいる。
- ・ そもそも経営者は今の「法務」を必要としていないのではないか。
- ・ 外の人間ができることを中でやっていないか、あるいは外に頼んだほうが結局コストは安いということはないか。中でやらなければいけないことと外でできることの差分はどこなのかを具体的に示していくと、バリューを生む企業内の法務や法務機能を担う人間の仕事は何なのかという解が徐々にみえてくるのではないか。
- ・ 経営者、特に経営トップは常に不安を抱えている。そのような中でも、正しい意思決定をしなければならない。正しいかどうか、最後は「えいや」という意思決定となるかもしれないが、その経営判断をするために、できるだけ適切な情報、判断材料をどのように客観的に経営者に出せるかということを経営部門に求めているような気がしている。
- ・ 法務部門はビジネスパートナー、戦略パートナーであるべきであり、常に顧客(クライアント)へのサポートが必要である。法務部門の顧客を社長と考えれば、経営トップが今何を判断しようとしていて、自社の経営戦略がどういうところに向かい、自社が戦うべき市場はどのような環境なのか、課題はコスト削減なのか、更なる成長なのか、あるいは人的リソースの拡充なのか。そんなことを法務部門で全て把握しながら、では法務部門の今の優先課題はどこなのだと思えることが必要。今、経営者として心配している、あるいは世の中の流れ等から心配すべきであろうというように先回りして予測をすれば、先取りしてどのような手を打つか、他社よりも早く打つか、あるいは早く打たないかということを経営部門が主体的にやっていく。経営と法務部門がどのように連携をしながら会社として意思決定をしていくのか。そのためには先を読んで経営戦略を把握し、まさに Commercial Acumen というか、事業の洞察力を持つというのが、これから法律知識に加えて企業における法務パーソンの必要な要素かもしれない。
- ・ 日本の企業の法務部員は、法律は守らなければいけない、契約は守らなければいけないという、呪縛がある。もちろん、一旦締結した契約は、最後まで履行すべく最大限の努力が必須。そうでないと市場の信用を失う。しかし、状況の変化によっては契約当初の想定と異なり契約を履行することが自社にマイナスにはたらくこともある。

- ・ 契約を破る自由があるといっても、外部の専門家というのは、このリスクをとっていいですとは中々言えない。企業内の法務が外部の専門家の使い方をわかっていないところがある。どの程度のどんなリスクを外部の人間にとらせるか。そのジャッジを企業内の法務がやる。リスクをどうやってとっていくかをコントロールすることは企業内の法務の一つの役割としてあるのではないか。
- ・ 法務の仕事には、現状を前提とする仕事と将来あるべき像を想像しながら、追求していく仕事の2種類があるのではないか。例えば新しいルールをつくるのは将来のあるべきを追求する法務の仕事である。外部の法律の専門家はべき論を語るのは難しいところがあるが、企業内の法務はべき論をいう自由がある意味与えられていて、今はこうだけでも将来こうあるはずなので、それは経営が合意すれば、それに向かっていうステップを刻んでいくべきだ、という話ができる。
- ・ 法は守らなくていいという価値観はおそらくないと思われるが、法との付き合い方、グレーの部分をもどのように考えていくかというところのセンス、価値観、リーガルエンジニアリングも含めて、そのあたりの手法というのも、このワーキンググループで対象になってくるのではないか。
- ・ 経営学における法務機能の役割が従来の経営学ではあまり論じられてこなかったのではないか。法務の機能をどう捉えて、それが企業や経営の価値にどうつながっていくのか、という部分のロジック、そして学問も必要なのではないか。
- ・ 本質的な 이슈として、法務の意思決定というものをどう捉えるかという論点があるのではないか。
- ・ 法務というのは一般的に意思決定をしない立場、役割だと思われているが、これは間違い。何らかの意思決定は必ず行われている。どこまで法務の意思決定が許されて、どこから許されないのかという議論はあってしかるべき。例えば、リーガルリスクの評価をとってみても、意思決定の経験を積んだことのないリーガルは、そのジャッジができない。決定をしていって痛い目をみたり、あるいは誰かからのフィードバックを得ながら徐々に強い決定ができるようになっていく側面がある。これは育成(WG)のほうに絡む話かもしれないが、法務の意思決定という論点をぜひ取り上げていただきたい。
- ・ 当事者意識、先を読む力を備えていくと、あるいは先ほどの意思決定を積み重ねていくと、法務パーソンはどんどん強くなる。そういう意味では人材 WG の議論かもしれないが、どうやって法務パーソンに修羅場をくぐらせるか。例えば、経営トップと2人で(クライアント先に)行き、1人で契約交渉をし、その場で決めなければいけないというような状況は法務パーソンを鍛える。知識と体力に加えて、最後は肝の力も、もしかしたら法務パーソンは必要なかもしれない。

- ・ 法務がビジネスジャッジを行うというのは誤りだと考えている。法務の意見なのか、それとも非法務の意見なのか、ビジネスのハット(帽子)とリーガルのハット(帽子)を助言時には必ず分けろということをよく注意されたし、今も最新の注意を払っている。オプションを必ず挙げて、最後はコール・トゥ・ジャッジ。それを受けた経営側も法務がごちゃっと判断したのではなくて、最後にどの A、B、C の選択肢をとるのかという判断に常に迫られている。これは必ずしも純粋なビジネスに関する事だけでなく、例えば、ビジネスに影響を与える調査。行政の調査であったり、それ以外の法令変更に際して会社として規制当局に対して、何をいつ提案するかということも含めて、事業に影響が生じるという意味で、最後はビジネスマスターとなると思う。
- ・ アメリカの企業が既に実装していて、他方で日本の企業が実装できていない何かがある。限られた経験ではあるが、私達日本人や日本企業が実装できないものではなく、戦略的に学習できると強く信じている。決してアメリカ万歳という立場や意味ではない。純粋な企業の国際競争力という点から見た場合、「今」この瞬間にアメリカの企業というのは必ずしも日本では実装が標準化されていないと思われる「法務機能」に支えられたビジネスジャッジを通じて、事業機会をアンロック(Unlock)している。その結果、世界でビジネスをもの凄い早さと勢いで「スマートな計算されたリスク」をとりながら拡大している。何が要なのかという道しるべになるようなものを示していくことになるのではないかな。
- ・ 強調されているのは、結局ビジネスクリエーション。日本企業はどうあるべきか、大手の既存企業であっても、スタートアップであったとしても結局ビジネスクリエーション。新しくビジネスをクリエーションするとき何が課題になるかということ、ルールがない中でどのように厳密な意味で、狭い意味での古典的な法律以外のルールがどうできるのか。あるいはそこにどう企業が関わるのか。どういう形で既存の法務部と呼ばれる人、もう少し広くとるとリーガルマインドをもった人たちが関わっていくのか。その中に経営層がどれだけ関わるのか。そういう問題。
- ・ 一番根っこにあるのは日本企業の中でプロフェッショナルをどう活かしていくのかということが、横たわる大きな課題として存在するのではないかな。
- ・ 経営陣にとって法務に何を期待するのか、あるいは法務としてどういう機能を果たさないといけないのかという問題は、法務以外の人事も会計も財務も、結局プロフェッショナルなファンクションを、どうやってビジネスクリエーションにつなげていくかということ所を必ずしも日本企業は、十分に考えてこられなかったということが、実は今いろいろな形で顕在化しているのではないかな。
- ・ 新しいものは必ず境界と境界の間、あるいは境界を越えるところから生まれてくるため、そこに既存と新規という形で全く違う認識が出てきて、コンフリクトが発生するはず。コンフリクトをみんなが、あるいは社会が納得する形で、みんなが適切だとなるべく合意する

ような形にルールメイクしていく。そのときに経営陣と法務機能、あるいは法務トップ、法務に関わる人たちのギャップはどう埋めるべきかというのは、鶏が先か卵が先かの問題で、機能が高いところであれば経営陣の理解不足というように表現できるし、他方で法務部員は能力不足だというケースもある。

- ・ 新しいビジネスというのは国境であったり、専門であったり、あるいは異なるバックグラウンドを越える形で新しいビジネスが出てくるため、そこに仲裁であるとか、コーリションであるとか、まさに法務という形がリーガルというパースペクティブをベースにしなが、それを越える部分までどれだけ立ち入るか、そういう問題。
- ・ 一事例であるが、2017年、民泊の新法(住宅宿泊事業法)。これは、元々旅館業法という70年前の1948年にできた法律と、新しくインターネットの時代で空いている部屋をユーザー同士がつなぐという、ホームシェアリングのコンフリクトが生じた中のルールメイキングだったと言われている。
- ・ インターネットサービスでの特殊な一事例ではあるが、ビジネスクリエーションをどう法務が手助けをして、経営にバリューを与えられるかというところでは、おもしろい研究材料の1つになるのかと思う。
- ・ 「イネーブルファンクション(Enable Function)」と事業部から自然に思われる法務部門・法務パーソンになることが1つの理想であると思われる。経営者の側からも、ビジネスクリエーションにどう法務パーソンを役立てるかの手法が広まると法務部門としてもありがたいと思う。法務はビジネスをクリエーションする「イネーブルファンクション(Enable Function)」であるという認識を日本の法務パーソンがより広く共有できるようになれば、もっと事業に資する可能性がある。
- ・ 米国のスタートアップでは、リーガライゼーション(Legalization)という言葉を使って、リーガルにグレーなところを白に変えていき、ビジネスの新しいパイを広げていく、ビジネスをクリエーションしていくのだというマインドが、まず元々シェアされているように感じる。また、リーガルと公共政策はまさにコインの表裏一体で、法制度が今あるからどういうゴールを描かなければいけないというところがあり、ビジネス・法務・公共政策、三者一体で経営者を支えているところには学ぶところがまだ多いと思う。
- ・ いかに法務の力を経営が使えるかという視点で、余りいい言葉ではないかもしれないが、規制ブランディングのような、言葉も出てきている。それも1つのブランディングになっているとすれば、企業価値を高めている可能性がある。リーガライゼーションという言葉があったが、そういうところに寄与する部分があるのかもしれない。
- ・ グレーゾーン解消制度等、大々的に、今、スタートアップ等が自分たちの自社のブランドで使うというようなことも起きていて、そのように、ある種スタートアップらしい攻めの姿勢を見せることによって、何かルールを変えていくことが1つ企業価値のブランドにつながっ

ていくといったことを、どのように捉えているのか、実際に実践されている方々に聞いてみたい。

- ・ 規制自体をブランディングしているというより、そこをリーガライズすることで、まさにビジネスクリエーションと言葉はつながっている。
- ・ 経営陣としてまさにプロフェッショナルをどう活かして、ビジネスクリエーションしているかというところが、多数ある法務機能の「活用」のうちの1つの良い事例ではないか。
- ・ 日本の政治の動きに合わせた動き方というのがあり、全く動いていないようにみえる時期もあったり、動いている時期もあったり、その辺のノウハウというのはなかなか外に出てこない。特に、政策決定の現場にいるのであれば、その辺のノウハウは幾らでもあると思うので、逆にそれを出してしまうといったものもあると動ける余地が出てくる。そういった動きができる企業というのはごくごく一部で、それだけの人間を揃えることが、今の日本ではおそらくほとんどの会社ができない。
- ・ 実装という観点からいくと、ではどのように課題を解決につなげていったらいいのかというような観点は議論に欠かせなくて、ゴールを示すだけだと看板倒れになってしまうのではないか。

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