

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2回) 議事要旨

日時：平成31年3月28日(金) 10:00-12:00

場所：経済産業省本館17階第4共用会議室

出席委員(7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、竹安臨時委員

※オブザーバーとして、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委員が参加。

議事概要

冒頭、軽部座長より「イノベーションと法」の関係を説明しつつ、第1回の議論を整理し、竹安臨時委員から法務部・法務部員の評価の例及び花王グループの取り組みについて、杉山委員、渡部委員よりビジネスクリエーションに関わる取り組み等を紹介。事務局から、本ワーキンググループのスコップ等について説明し、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。

【討議内容】

<「グレーゾーン」の表現について>

- ・ 経産省の資料中の「グレーゾーンに踏み込む」という記述について、刑事罰があってもやるのか等、ネガティブな印象や誤解を生むかもしれない表現で、注意が必要。研究会の報告書では、グレーゾーンというのは危ういところということではなくて、法律が予定していない領域を指している。
- ・ 法律家の価値は、法律そのものが良い悪いと言うよりもさらに先の理念、倫理、正義といったものがあり、そこに至るために現在ある一つの障害が法律なのだとするところに向かってチャレンジ、解決方法が出せるかと考えていくことが、我々が出せる価値なのではないか。良い悪い、あるいはグレー、グレーも本当は悪いが、もしかしたら大丈夫かもしれないからチャレンジしよう、という発想ではなく、上の理念を導くために至るためのプロセス、考えなのではないか。
- ・ 報告書におけるグレーゾーンを攻めるという意味では矮小化されてしまうため、サステナブルなイノベーションを作るための法務がレジティマシーの観点を入れながらビジネスに

併走していく、作って行く、そういうような概念に抽象化、グレーゾーンの定義を立体的に表現するということはある。

- ・ 皆が適切であるということが大事で、最終的にサステナブルでないと適切さは担保できない。新しいビジネスを作るときはどこかにサステナブルなものがないと、コストベネフィットがあっても長期的には持続しない。そういう観点でルール、法律はどうあるべきなのか、部分的に変えるべきところがあるとしたらどこを変えるべきなのか、あるいは根拠がないとしたらどのようにルール作りをすべきなのか。

<事務局提示の「法務機能の理想像(案)」図について>

- ・ レベル1~3のピラミッドに関して、現場にいる者の感覚としては2と3が逆のイメージを持っている。レベル2というのは事業に寄り添って提案すると、我々の武器は法律しかないと思うので、法律という武器を使ってこんなことができると、関連する法律を勉強して選択肢を提案する。積極的な提案がレベル2。レベル3は経営がやりたいと考えていることを聞いて、実行するためにロジックを作ったり、どちらかという受け身的ではないかと思っていた。もっと高いレベルで法務がクリエイティブするということもありだと思いが、現実的にそこまで出来る法務部は中々ないのではないかと。
- ・ レベル3でロジックを作ることとルール自体を変えるということ、この差はすごくある。ロジック作りは、日々取り組んでいる仕事だが、ルール自体を変えるというのは経験がないことがあるし、法律というと、ギャップが非常に大きい。
- ・ レベル3が狭いというのも同感。ビジネスナビゲーションの事業と経営に寄り添い、選択肢の中にルールを提案するというのも論理的にはあり得るし、ピラミッドが企業法務の人間としてここまでできていないということはある。
- ・ レベル3の要素が一般的になってくれば、2が上に来て3が途中に入る、という過程を踏むのかもしれない。現在、日本の法務機能がレベル1に留まっている可能性が高いと考えれば、その時間軸の中では2、3と、距離の中ではそうなっていくのではないかと。
- ・ グレー領域に踏み込むロジックに境目があるというのは理解するが、最近この点は変わらなくなってきているという実感もある。常にグレー領域をスタートアップ企業や大企業もめり込みをしていく中で、次の時代のルールはこうあるべきではないか、というような提案が見えてくることもある。そうすると所管省庁等に提案しに行くことは良くある。最終的に変わるか変わらないかというのは様々だが、行政の方にもこういう動きが出ていてこういうロジックが考えられるのではないかと、適切にインプットしていくということは、こういうところの谷が深くなくなっているという印象。
- ・ いきなり法務部に入った新人がレベル3をやるのは難しく、レベル1がしっかり鍛えられて初めて次に進んでいく。ビジネスナビゲーションが出来ない人がルールを作るというの

はできない。難易度としては、1・2・3というのは難易度順で1の基礎、2の基礎、その上に3があり、その意味で事務局資料に違和感はない。

<日本企業の抱える「レピュテーション」リスクについて>

- ・ 日本はコンプライアンスをインパクトが大きいものとして重視する。その中でもレピュテーションということに関して、日本企業は気にする。法的には問題なくとも、評判、信頼性といったことに対するの考慮が判断に影響を与えることが多い。
- ・ 上場企業は気にかけており、コンプライアンスリスクの半分程度はレピュテーションになっているかもしれない。レピュテーションリスクを過剰に気にするのは、ビジョンが足りないから。
- ・ リスクマネジメントにレピュテーションリスクを今後のロイヤー、企業法務がハンドルするかというのも議論の一つに入れていくのが良いのでは。
- ・ ブランドを持つ企業は、レピュテーションリスクは非常に気になる。インシデントが起こると、まず、法務に行き、広報がどうなっているのか確認する。常に SNS で出てしまうため、どのように素早く解決しなければならないか、準備をしなければならないかということは非常に大きなところ。危機管理とは別だが、広報法務、広報部門と連携して、どちらか問題が起こったときにミティゲートしていく。角度によって見方が違うため、広報と連携した、新聞に掲載されたときに、法務と広報と事業が一緒になって対応するなど、各事業とどう連携しているかというのは今回のテーマでも重要なことである。
- ・ レピュテーションの問題が、守りの、作ったレピュテーションを守るという問題と新しいレピュテーションを作るという問題で、おそらくビジネスクリエーションの問題は新しいレピュテーションを作るという問題。おそらくそれをどのようにマネージするかといったときに、本質的に日本企業が可といったら一般的に自分たちのビジネスを脅かすようなテクノロジーを敢えて会社の中で何故出来たかということ、実は子会社であるとか組織の外にスピンアウトするやり方もおそらくある。本体のレピュテーションを維持するために新しいレピュテーションを作るための組織体を別途作ってやるということももう一方であるはずで、それをコーポレートブランドとプロダクトブランド、プロダクトブランドをどういう階層で分けるかというブランドマネジメントとリスクマネジメントは裏腹だと思うが、そういう問題とかが合うのかなと思う。

<その他(Likelihood、焼け太りモデル、リーガルの考え方等)>

- ・ 研究者のアプローチは常に仮説があり、自分が立てた仮説が正しいか何百回も検証を行う。当然ながらそちらに数値を寄せようとするようなやり方をしている。自分の仮説・ゴールがあってそこに向かってなんとか近づけようとする。ロースクール、司法修習の教授は、過去の事案を示し、そこにある事実を確認し、その法律的な評価と適用をする。理系の方の頭の作りと、法律の教育を受けてきた頭の作り方は異なり、法律家の思考はどう

しても後追い。これからの企業法務は、先ずビジョンがあって、その達成のための仮説を立て、少しでもゴールに近づいていくような、経営支援が出来ないかと考えている。

- ・ 将来起こりうることの判定は非常に評価が難しい。法律だけでなく、政策に係る分野でよく起こる。Likelihood をどう評価するかは、過去の経験に基づくもの、過去の経験に基づく洞察が重視されているもの。リーガルのプロフェッショナルは過去の蓄積(経験)に精通している、どういったことがどういった痛い目に遭うということに精通している、というのが他のプロフェッショナルにはないアドバンテージ。特に、リーガルリスク、Likelihood の評価はその知見がかなり活かされるのではないか。
- ・ 焼け太りモデルというのは、実装の観点で言うとかかなり重要な論考。本質的な課題だが、リスクの管理に携わる人間に共通の問題と思うが、仕事が上手くいっているときはリスクは潜在化したままで、結果は表に出てこない。インシデント・問題が起きるとリスクが顕在化して、誰の目にも評価されやすい。目に見える結果をどう残すかというところは法務機能を実装していくかという点で重要なポイント。インシデントを次にどうつなげていくか、目立つ事例だけではないが、小さなインシデントは日々ある中でどうネクストアクションに活かしていくかという観点は実装という点でポイント。
- ・ 焼け太りモデルはアクシデントが起きたときに、リスク回避的な法務人材が多くなってしまいうところを、WG で議論しているようなリーガルパースペクティブを持った人材と捉え直して、平時、問題がないときには、従来の「法務部」ではなくて、経営層や他部署に人材として流していくという連関が出来ると、人材配置のバランスとして最適化できるのではないか。焼け太りするのを逆に戻していく、ビジネスクリエーション側に戻していく視点ということで、付加価値へのコミット、この WG はこれがどれだけ経営陣に刺さる要素を我々が挙げられるかどうかに懸かっているという印象。
- ・ 過去の不祥事一覧、リアリティのある事件を全部晒して、ファクトを持って啓発することはインパクトがある。法務機能における経営、事業とのコラボレーションにつながる。
- ・ 顕在化しないと問題は起きない。顕在化したときに問題になり、防ぐためにはリソースを振り向けるべきという意見もあるが、おそらく日本の品質管理やエラー研究の中で明らかになったことの一つで、特定のファンクションで、専門の人が解決するのではなく、法務部門でなく、リーガルパースペクティブを強調されているのは、法務部にいない人もそれをもつことがリスクに対応する。どこかで全員野球と言うことも考えないとコストがかかるマネジメントになってしまう。
- ・ 過去の事例の蓄積を重視しすぎると法務のリスク回避志向が強くなるというところを、如何に過去の蓄積を重視しながらビジネスクリエーションを上手くやるか。
- ・ リーガルのプロフェッショナルで一番大事な事例としては過去の裁判例、最近で言うと流行の第三者委員会の報告書等を参考にしていることがあると思うが、重視しているの

は、ある事案がどういう事案で、何がトリガーになって起こっているか、どういう事案、ポイントが社会的、法的に注目されているか、をピックアップしていき、自分の目の前で直面している事案と比較し、プレゼンテーションしていく。重視しているのは、どういう経緯でそれが起きているか、というところを経営陣にインプットすること。

- ・ 法務機能の強化の実装ということで、大きな 20 人、30 人いるような企業の法務部門だと、特にこれから問題になるのが、リスクの捉え方や、その辺の判断をばらばらでやるといこと。やはり、この会社の法務部門は経営に対してこういう視点・考え方・判断基準でサポートしていくと、ある程度統一性をとらないと、結局、あの人が言っていることと、この人が言っていることがばらばらだと全く意味がない。複数いる場合に、人によって考え方が違うと問題になるため、その点を如何に、どういう方向性、価値観、判断基準で法務がサポートしていくのかということ、どう打ち出してやっていくか。企業もビジョン・ミッションを示して、できるだけ考え方を統一させていかないと行けない。
- ・ 世の中を動かそうと思ったら、自分から動き、動かさなければならない。自ら動いて、世の中を揺らすために、どこまで動けるのかというのがリスクテイクの話。どこまでやれるか、やるか、やらないか、ちょっとやって、揺らしてみても、どういう反応がでるか。ボクサーのようにまずはジャブで相手の隙をつくる。しかし、ジャブなので軽く打ってすぐ逃げられるように。法務はそういったジャブのような提案とか。いきなり右ストレートの打ち合いをするとクロスカウンターで返り討ちダウンを取られる。そういった議論をしてしまうと、そこで終わってしまうので、どこまでそれが試しで出来て揺らせられるか、揺らぎを作ると隙間が出来るので、ビジネスチャンスが出てくると思うので、そういった考えに貢献できると良い。

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