

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3回) 議事要旨

日時：平成31年4月19日(金) 15:00-17:00

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

※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、事務局より第2回の議論を元にした理想像を再度提示し議論を行うと共に、有竹委員、齊藤委員から法務機能の在り方について、紹介いただき、討議を行った。討議における主な意見は以下のとおり。

【討議内容】

<事務局提示の「法務機能の理想像(案)」図について>

- ・ リスク回避を目指すのか、リスクマネジメントを目指すのかというのは大きな違いがある。リスク回避という表現にしてしまうと、リスクをとるかとらないかという判断ではなく、リスクを回避するという方向にしか思考がどうしても行かないのではないかと。
- ・ 最低限のダメージで乗り越える、とめるべきはとめる、これはまさにリスクを減殺する方法で、マネジメントという言葉がいいのかどうかはあるが、リスク回避という言葉ではなく、この両方を合わせていける名前が良い。
- ・ 補助図にイノベティブな企業、安定した企業ということで、必ずしも1つの色バランスではなく、様々な色バランスがあることを示したのは非常に良い工夫。
- ・ イノベティブな企業が、イコール必ずしもビジネスクリエーションが高いわけでもなく、あるいは安定した企業の中でもビジネスクリエーションに向かって新しいルールをつくっていく必要がある分野もあり、その辺をどのように表現すれば理解を得られるか。
- ・ ビジネスクリエーションのところ、どうしてもグレー領域に踏み込むロジックを作るところが前面に出てしまっているが、時代の変化に合わせたルール変更を行う、といったところ

が前提となって、場合によってはグレー領域に踏み込むロジックを作るといったようなことがあり得るという書き方のほうが、ハレーションも起こさないとと思う。

- ・ 法務部の話ではないので、経営を「顧客」と呼ぶことに関して、理想像という意味では少し違和感がある。顧客といている時点で自分たちと違う、離れたところにある。法務機能もあわせて経営というべき。
- ・ 前提としてリスクのナビゲーション、リスクの回避をアドバイスできない法務部が果たして本当にビジネスクリエーション、ビジネスナビゲーションができるのか疑問がある。また、資料の図は、検討会の議論に参加していない人がみた場合、現状を肯定してしまうのではないかと。前回のレベル1、2、3の図であれば、自社の法務部はまだレベル1なのではないかという意識が芽生えやすかったが、今回の図では、どのような法務部であっても、自分たちは右下の安定した状態であり、これでいいのだと考え、何か変化を促すようなことにつながりにくくなってしまったのではないかと。

<理想的な法務機能の在り方について>

- ・ グレーゾーンを集团的にどのように対話していくかというのが大事。一企業だけではこの領域はなかなか難しいところがある。ルールメイク、あるいはグレーゾーンを乗り越えるために、他企業、あるいは団体と協調、コミュニケーションしながら、また、顧客の理解を得ながら取り組むことも法務機能の大きな観点として必要。
- ・ ルールメイクというと、法務のプロフェッショナルも身構えてしまうが、実はそれは多種多様なプレイヤーの中での利害関係の調整なのだ、という言い方をすると、それならば自分たちもできるのではないかとといったきっかけになるかもしれない。
- ・ 日本の業界団体は、ある意味、仲良しクラブでいくケースと、業界団体の中でも非常に強い会社がいる場合には、その会社のいいなりになる場合があって、本来的には顧客、これは社内顧客ではなくて、その業界がターゲットにする外部顧客の満足と安心のためのルールづくりのはずであるが、その中に企業の利益優先という打算と妥協が入って、業界団体のルールが構成される。もちろん、業界団体でもしっかりやっつけていかなければいけないが、自社らが先頭になって社会の新しいインフラ的なルールを作れるようなものに貢献できるようなものがあると良い。
- ・ この委員会で議論されているグレーゾーンというのは、社会的な変化とともに法に生じているギャップをチャンスに変えていくことで、現状と法のギャップにはチャンスがある、社会課題があるという言い方をされていて、グレーゾーンに取り組むということはチャンスを見つけることであり、社会課題の解決に取り組んでいること。グレーゾーンの定義も、もう少しポジティブな目線について何かしらの言及ができれば良い。
- ・ もとからある規制で強いものが時代の変化とともに、アンロックされていくような場合のグ

レー・ギャップと、まさにマイクロソフトの事例とかがそうだが、まだルールができていないところについて、現実が先に行ってしまうことのギャップの部分に何かしら戦略的なルールを提供して、それをビジネスオポチュニティーと考えるような、グレーゾーンのもの2種類の使い方があると思う。

- ・ ネーミングを変えないと、ワーキンググループで言わんとしているグレーゾーンが伝わらない。このままグレーゾーンという言葉を使うと、規制のところをいかに抜けていくか、規制緩和の対応だけになってしまうような気がする。定義以上にネーミングをもう少しやったほうが報告書の中にすっと入っていくのではないか。
- ・ ルール自体を変えるとか、グレー領域というところはかなり豊富な具体例を示していかないと、逆にビジネスクリエーション、ビジネスナビゲーション、経産省のレポートは出ただけけれども、どうすればいいのかわからない。なので、ここは豊富に事例を集めて、示すことができると思う。
- ・ 業界団体でルールをつくることは悪い面もあるが、良い面として、倫理を受け入れるところがある。形の上でルールを守りましょうというよりは、私たちは倫理感をもっと前面に押し出していきましょうというときに業界団体のほうが提言しやすいところはある、法とか倫理とか、倫理の側面に傾くと中々立法というのが難しくなって、むしろ業界団体から何か提言をしていくやりやすさを感じた。
- ・ 業界団体での悪い例として、加盟会社間の利害でバトルをやっているような団体運営。良い例としては、まさに倫理とか、社長など経営トップに、各社の利益を犠牲にしても公益を業界として優先しようという場合、業界団体における加盟社のマジョリティが一番良いので、法務などは業界団体をどんどん使えば良い。どのように使うかというのは非常におもしろくて、法務などは、そこをうまく使いこなす、誘導する役割を先導できる。
- ・ ルールをつくる、ルール議論というのは常に流動していないといけない。公取協も最初はすごく良いことをやっていたが、今や何をやっているかという、何か例を出して、マルかバツをつける。マル・バツをやるからグレーゾーンを考える力が皆なくなってくる。むしろルールをつくったら、それを固めてしまったのでは反作用となる。常に流動化して行って、常に変化を促して、業界団体が新しいことを取り入れていくことは、やろうと思えばできる。ちゃんとしたリーダーがいればできるはずなので、そういうことをやっていけばワークするのではないか。
- ・ 密室的なロビングから、よりマルチなステークホルダー、多様な関係者を巻き込んで開放的な、オープンプロセスでルールメイキングしていく、こういう一連の活動をパブリックアフェアーズなどという名前に新しく変えて、今までのロビングというもののイメージを変えようという動きがある。今までの密室的なロビングに対するアレルギーのようなものが強く、また、社会や価値観も多様化している、変化しているところがあり、巻き込み型

でオープンにやっていかないとルール自体変えられない。マルチステークホルダーによるオープンプロセスなルールメイキングのほうが、よりアップサイドをとりやすく、事業にとってよい。オープンな場所でルールメークしていくような、やり方もあるのだということを今回の取り組みの中で示すことができると、暗いイメージがついているロビングとは違うルールメーク像を示すことができ、それを法務が担当することで、フェアな進め方ができると推奨したら、裾野がもうちょっと広がるだろう。

- ・ 最近のビジネスがAIを含めて個人情報により近いもの、デジタルの情報、消費の情報、身体情報、かなりプライバシーに関わる情報に関わってくるため、そこがルールメイキングに参加すべき人たちとして、自分たちが利用されている情報そのものも、ルールメイキングを判断するとき大事な情報だということももう1つ大事なところ。
- ・ どこまでそれが民主的であるべきか、というところは難しく、例えば中国では、AIが進んでいるということの裏返しは、プライバシーのバランスを低くしているからこそ、ある種ビジネスが進んでいるところが1つの極だとすると、我々はどの辺が適切な社会だと思うのか、どこかで議論する必要があるのかなと感じた。
- ・ そもそも、法務機能を担う人が向き合うべきリーガルリスクとは何なのかという問題がある。全てのリスクに向き合うことは、恐らく現状では不可能。契約のレビュー1つとっても、ありとあらゆる契約をレビューし切るとはそもそも難しいという現状が様々なところで見られる。どこまでが法務機能を担う者がケアしなければいけないリーガルリスクで、どこからは、そこにリーガルリソースを割くのが余り妥当ではない、経済合理的ではないところなのか、というあたりを色々なケースを通じて研究できると良い。
- ・ ありとあらゆる問題に対応していくと、どうしても法務機能を担う人間はアドホック対応に追われてしまって、ビジネスクリエーションとか、未来に向かった仕事になかなか意識が行かなくなってしまう。これはやむを得ない問題だが、窮々としているリーガリソースをどう開放していくかというのは、ハウツーとの関連でいうと、そこは大きな課題なのではないか。
- ・ 組織モデルを提示することによって、方法論なのかもしれないが、ハウツーということならば、1つのモデルを提示することによって機能をどうすれば経営、あるいは事業と一緒になっていけるかというところが1つあるのではないか。
- ・ 法務機能というのは、別のファンクションとどういう形で連携、コミュニケーション、コーポレートしていくかというのは極めて大事。広報部門とリーガルのリンケージは、例えばレピュテーションマネジメントが重要であるし、HR(人事)とリーガルの連携ももちろん大事、事業・経営トップだけでなく、ファンクション部門との連携をどうしていくかというのは、もしかしたらこれからの企業の法務機能をさらに強くするための1つの切り口なのかもしれない。
- ・ 法務は自社の企業価値を高める、その企業の理念のためにどうして法務が必要なのだ

というところをまず法務の責任者が社長と握らないといけない。これをしっかり握ることがまず、第一。やはりゼネラルカウンセルが必要。握ったゼネラルカウンセルは、それに向かうためにどういう法務部門を設計するか。そして、その設計をした中でどういうリソースを集めてくるかという順番だと思う。

- ・ 非常にいい理想で、いいものをつくっても、世の中すぐ変わるので、常にその変化に対応するように見直していかないと、どんどん錆びていく。本質を見極めた上の制度設計、そしてさらに、それを常に見直していく仕組みがハウツーなのではないか。
- ・ トップダウンでチャンネルをつくっていくのがいいのか、ボトムアップでつくっていくのがいいのか、ゼロから1をつくる時というのは、非公式な動きが求められるときがあって、必ずしも会社から公式に求められている動きではない場合があるが、ある目標を達成するためには、それをやっていくことが最適という場合もある。
- ・ 色々論じられたハウツーを実現するための一丁目一番地は、法務の正しい自己認識。どうかは別にして、そこから正しいフィードバックを得られる、その勇気を後押しするようなツール、ないし標準なフォーマットがあれば良い。

<その他>

- ・ アメリカのACC (Association of Corporate Counsel) であるとか、中国の企業法務を研究している団体等、検討会の議論が彼らの目線からみてどう評価されるのか、トライしたい。
- ・ 一般的に日本は、グローバルでいうとかなりコンサーバティブな、ウエスタンローとは違うような法制度をとっている国というイメージがある。逆に、この検討会のような取り組みを国が行っているというのは、グローバルなイメージも変えるのではないか。
- ・ 経産省のページに報告書が上がったときに、それがアクションナブルで、読み手に対してどういうコール・トゥ・アクション (Call to Action) をしているのか、ということをはっきり考える必要がある。
- ・ 報告書を経営層にきちんと届け、認識をアップデートしてもらうことが一番のハウツーであることを再度強調したい。

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