

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5回) 議事要旨

日時：令和元年5月24日(金) 15:00-17:00

場所：経済産業省本館17階第2特別会議室

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

事務局より前回までの議論を踏まえ、法務機能の理想像及び改善策について説明を行った後、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】

<事務局資料について>

- ・ どのステージ(企業の成長フェーズ)においても、バランスはともかく、3つの機能が必ずあるべきであるというメッセージを出したほうがいい。
- ・ リスクマネジメントに主として行くという旧来の法務機能イメージに加えて、よりビジネスナビゲーションあるいは新たな価値をクリエーションしていくことのバランスが、法務機能のあるべき、ありたい理想像ということを強調したほうがいい。
- ・ 他のバックオフィスあるいはファンクション機能とともに事業を支えるという連携関係、協働関係でトータルとして事業、あるいは最終的には企業を支えていくというのが法務。法務機能がその中で、バックオフィスあるいはファンクション機能の中のクォーターバックになれるか、ファンクションの中をコーディネートできる、リードするような面がほしい。
- ・ 戦略的なパートナーとして外部の弁護士をコンサルタントのように利用・活用する場合、どのように活用していくかをきっちりと決めながら進めていくことが重要。コストとのバランスをとりながら進めることが大事。

- ・ 「決裁ラインの整備」というのは、意見書を出したり、事前に根回しをしたりして、改善していくという意味で良いのか。あるいは、拒否権をもつようなことか。この点は議論があるのではないか。
- ・ 現状把握のためのサーベイをどう設計していくかを考えたときに、まず、その法務チームがどうありたいのか、法務機能がどうありたいのかが先にあり、それを理想に照らして評価するという軸が必要。サーベイの結果を尊重せずに進めてしまうと、その重みがなくなり、さらに評価改善の動きにもつながってなくなるといったことが起こってしまう可能性があり、このサーベイの設計の仕方、その評価の前提となるような軸の理想像をどう描くかがまず先に来る。
- ・ 事業と機能のマトリックスは、縦軸が事業で、横軸が機能という形、そして、横軸の機能の中で各機能部門がコミュニケーションをとっているような循環をやるというほうが、今までの議論に合っている。
- ・ 社内アンケートとか現状分析のサーベイみたいなものは、最終的な報告書では、出来上がった中で差し支えない範囲で各社からいただいた資料をもとに、付録のようなものをつけてあげると、それを読んだ各社の担当者は使いやすい。
- ・ リソースの強化をどこに書くか。どこかにもう少し、現状分析をして、そして、何を改善するかというところを、改善策の方向性の主眼としてもう少し強く出したほうが良い。
- ・ 6. 評価改善で、「経営層への報告」とあるが、法務の役割として、執行のトップは社長であるため、社長に報告することも必要。会社という最終的に守るべき企業価値、会社というものを考えると、法務の活動というのは企業の健全性の評価でもある。よって、社長だけでなく、取締役会への何らかの報告みたいなものも入れるべき。
- ・ 「改善策の方向性」のあたりは、法務部のための議論になっている印象。経営層はこれを見ないと思う。法務機能の強化の改善策として一番良いのは、経営層がリーガルという機能をうまく使って企業価値をエンハンスしていくために、使えるのだとってくれること。その部分の議論と検討が、今のところまだそこまで足りていない。
- ・ 経営陣から見て自社に何が足りないのかというのが喚起できるような資料に最終的に議論して落ちていければ良い。
- ・ 法務が積極的に他のドメインにも出かけていって、そこからビジネスクリエーションやビジネスナビゲーションもする、「積極的に機能を実践する法務」、そういう像を示せれば良い。
- ・ どこかと経営統合する、そういうときには色々なオプションを法務が提示する、それを経営会議あるいはプロジェクトの中で議論をする、この統合・再編の究極の目的、本質目的は何なのだという経営目標とリンクして実務に沿ったオプションを提示し、タイムリーに

素早く、ミスなく実行していく。そういうところに法務機能の一つのあり方があるのではないか。

- ・ 法務機能の中の一つの重要な要素である、回避ではなく、リスクマネジメントあるいはリスクコントロールというのはどうしても必要。経営が一つ期待しているのが、新しいビジネスをクリエーションするためにも、どこまでが許されて、どこまでが許されないか、そのリスクを評価する。あるいは、そのリスクを評価するのは、もしかしたら一番下のリスク回避もしくはリスクマネジメント。その目的のために、このビジネスを失ってどういうオプションが考えられるのだというのがビジネスナビゲーションであり、その最後が、それに基づいて結論的な説得力のあるオプションが実行されて、クリエーションに結びつく。
- ・ 新しいチャンスをとりにいくのもリスクマネジメントであり、そこは押さえた上で、そのビジネスクリエーションの方に持っていくような報告になれば良い。
- ・ ビジネスクリエーションが一番目指すものではなく、きちりとリスクマネジメントをやる、経営とちゃんと語り合って、経営本来の目的、目標をちゃんと法務機能が理解・認識して、そのためにどういうオプションがとれるかというのが、どれだけ提示できるか。
- ・ 「聞かれれば答える法務」の対局にあるものというのが、「信頼され積極的に関与する法務」では実はなく、「適切な問いを導く法務機能」ではないか。その一つの手段として、「信頼され積極的に関与する法務」というのがあるのではないか。
- ・ 法務は「リスク管理」という言葉を安易に使うが、やっていることは実は「リスク管理」ではなく、「リスク回避」だったということがよくある。それは、ビジネス側に踏み込んでいない、プロフィットサイドにリーガルの人間が踏み込まず、そこと向き合っていないから生じる。本当にリスク管理というものをやろうとしたときには、法務はプロフィットサイドにもっと目を向ける必要があり、その中にビジネスクリエーションであるとかビジネスナビゲーションというものが関わってくるのではないか。
- ・ (外部弁護士へ相談する際、) 目指すゴールによってリスクも違うため、それを示して、どこまでのリスクをとって、どこまでのゴールを目指したいのかということまで描かないと、中々良い相談にはならない。「信頼され積極的に関与する」ということはあるべき姿の一つであるが、正しい問い、そうした道筋をつける、そういう法務というのが価値のあることではないか。
- ・ 改善の方向性に関して、現状把握から始めることは悪いことではないが、まず、理想像の実現の対局として、理想像 to be を示す。要するに、あるべき姿をまず示す、法務部門としてどういう価値を出していくのか意思表示する。そこから法務部門を定義づけて、そこから方針決定していく中で、じゃあ、現状把握していく流れでも良いのではないか。

- ・ ビジネスクリエーションは、ともすると日本の組織・企業は無駄なことでも仕事をつくり出し、そこから人を増やして正当化していくという作業も起きがちだが、それは本末転倒。ビジネスクリエーションというのは本当に価値のあるビジネスをクリエートしていくということが必要になってくるため、クリエートするビジネスはやはり高付加価値のものだけに限るということをしないと、トランスフォーメーション(=付加価値の低い業務は全てやめる)しても、結局はもとのもくあみになってしまう。法務として、自らもトランスフォームしていくし、社内全体としても、価値のあるビジネスをクリエートするためにサポートしていくことが部門の価値だということを明確にすべき。
- ・ ビジネスクリエーション、ビジネスナビゲーションの機能と、それをどう実現したり達成するかという、法技術的なところだったり、社内技術的なところだったりというのは違う話であるため、そこはきちんと分け、法務機能が3つある中で、例えば、テクニクではないが、他の会社ではどのようにその機能を技術として実現しているのか、専門職能としてどのようなアイデアでやっているのかということをしかり明瞭に分けていくことが大事。

<「法務」の定義について>

- ・ 「法務とは何か」という定義や理想像というものを言葉にするのは難しいが、ここをある程度具体的にしていかなければいけない。「健全かつ継続的な企業経営の価値創造を法的視点をもって共創していく」、それが法務ではないか。
- ・ Partner ということをより前面に出すことによって、経営との一体感あるいは事業との一体感がより出てくる。
- ・ あるコミュニティ・社会の中で、その企業がどうあるか。その中に置かれて初めてリーガルリスクという問題が出てくる。そこに対して、外との関係を意識して何が起こるかということを広く管理していく機能というのは、本来、法務にあるはず。
- ・ 経営者の方がみたときに、「法務機能というのはリスクマネジメントをしかり頑張る部門です」と書いても、その先の資料はおそらく読まないだろう。
- ・ B to B の渉外機能、ビジネス上の渉外機能、社会に倫理的にも法的にも問題ない、そういう環境をつくっていくという、社会との渉外というそういう機能が両方あるのではないか。
- ・ 経営のスピード、効率性の高さというのも、一つ法務の価値提供ができる部分であり、非常に価値がある。加えて、従前出てきている健全かつ持続的、そういう価値を提供していくといった、経営にそのような視点を持ち込むことも、法務の価値であると思う。

<その他>

- ・ 経営職能と専門職能というのは、法務はその一つで、それがどういう関わりを持つべきなのかというところが一つ大きな論点としてあるのではないかと。恐らく、それをどれだけ広げて、もう一回、法務機能というところに戻れるかどうかというのが、単に法務機能にとどまった話にならないかどうかを決める一つの論点。
- ・ 様々な他のプロフェッショナルの職能があつて、それと切り分けた、あるいは、対比した形で法務機能というものがビジネスクリエーションに資するところがあるとすると、それは何なのだろうかというところが、それを仕分けるときの一つポイントになるのではないかと。
- ・ 価値創造という観点で、法務機能が担うべきところが議論すべき論点ではないかと。
- ・ まだ、リーガルサービスを受け入れていない経営者、会社内の人に、ビジネスクリエーションやビジネスナビゲーションというのも法務の機能なのだよと気づかせるところが報告書の一つの大きなミッションではないかと。
- ・ 経営が事前に法務に相談するということの価値がどれだけすごいのかということもここでもう一回表明し、それこそが法務の価値であるので、経営にはそこを事前に聞いてもらうことのほうがより法務の価値を提供できる、ということをもう一度アピールすることが、大事ではないかと。

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