

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6回) 議事要旨

日時：令和元年6月21日(金) 15:00-17:00

場所：経済産業省別館2階244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

事務局よりワーキンググループ議論のとりまとめ(案)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>

- ・ 「ガーディアン」を「消極的な価値創造」というのはネガティブな印象がある。これまでに「リスク回避」のみならず、広くリスクテイクを含む「リスクマネジメント」という形で議論の過程があったが、ある意味では、一つの法務機能の基本。そこを「消極的な法務機能」というのは言葉のニュアンスとして、ネガティブな印象がある。例えば、価値の最大化を目指すための基盤としての「価値の維持・保全」、あるいは、「基本的な、エッセンシャルな価値創造機能」とし、「よりアドバンスな、プロアクティブな価値創造機能」が「ナビゲーション」、「クリエイション」と表現しても良いのではないか。
- ・ 「ガーディアン」の説明について、違反行為を防止するだけではなくて、違反行為が発生するかどうか、可能性を抑えるということも入っている。発生しただけの対処ではなく、それに至るまでの予防・定期的な軽減措置のようなところが「ガーディアン」の肝。
- ・ 「消極的な価値創造」については、これに併記ないし説明を加える形で、これはファンダメンタルなものであること、消極的な価値というよりは、逆に、企業の本質的な価値を維持・保全するための一番重要な一丁目一番地であるということが資料に示されれば、誤解がなくなるのではないか。

- ・ 多くの法務人材は、起こり得るかもしれないことが起こった後のことを想定して、万が一のことが起こらないようにどういう手が打てるかを考えている。リスクが顕在化した後に起こる事象を回避するということに意識がいつている。「違反行為の防止」、「万が一の場合の対処」という書き方だと、それはリスクマネジメントではなく、リスク回避のみを意識しているように受け取られる可能性がある。
- ・ 改善策の方向性の図において、6の「再評価」というところは、0と1の振り出しに戻るといふことを始めているため、「再評価」の後ろに、「(現状・方針)」と入れたらどうか。また、「理想像の実現」とあるが、例えば、「成長」や「発展」という言葉を入れ、さらに企業が大きく発展していくよい循環が拡大していくというイメージを出すべき。
- ・ 全体を通して、「経営」という言葉をもう少し強く出したほうがいい。企業法務のあるべき姿は、攻めも守りも含め、経営(企業価値の永続的な最大化)に資する法務であるが、「経営」という言葉がちよっと薄くなり始めている。主語を「経営」にするのか、「事業」、「企業」とするのか、誤解されないようなワードを使ったほうが良い。
- ・ 「クリエイション」「ナビゲーション」「ガーディアン」というのが、①、②、③という順番で置かれているということは、あり得る置き方だが、巡回・同時並行的に進んでいく。言葉で補うなどした方が良い。
- ・ 報告書で用いるグレーゾーンという言葉の定義として、例えば、適用すべき法令規則が未整備な分野、あるいは、法令・判例の解釈・定説がまだ定まっていない分野においてどうしていくかと、そのような定義を何か入れてやるのが良い。前回の報告書の定義を参照しつつ、アップデートできる部分はアップデートするのが良い。
- ・ 「社会的評価等も」とあるが、一番初期は「評価」というのは、新しいテクノロジーや、新しい事業に対して厳しい評価というのは往々にして起こり得、そのときに、「評価」といってしまうと、ある一時点でのマイナスの評価があれば、それは意識してやらないことが正かということ、実はそうではない。「要請」・「期待」に依って行くということではないか。

#### <法務機能の在り方について>

- ・ 最終的に法務機能が向き合うものというのは、利害関係を調整するルール一般で、その代表例が法令や契約。何かしら利害関係を調整するような機構に働きかけるというところがあるのではないか。
- ・ リーガル機能は、事業と一緒にあって、まさに事業のパートナーとなって、交渉をし、適法を譲らないところで成果の最大化を狙い、リスクを考え、チャンスを考える。一方で、トータルの観点で、1つの事業と別の事業とのバランス、ガバナンスを考えながら、株主、顧客がどう出てくるか、あるいは、コーポレートブランドの毀損をどう考えるか、色々なことを考えながら、経営の観点で、場合によっては事業と対峙する。リーガル機能は、経営の

戦略パートナーになり、事業のビジネスパートナーになりと、そういう機能が両方あるのではないか。

#### <法務機能の理想像(定義)について>

- ・ 「対話」というところが、「調整」、あるいは、「利害調整」というところとつながったほうが良い。ビジネスをつくるというのは、社会の課題とニーズ、要請を拾って、それを価値に転換するプロセスがビジネスをつくり出すプロセス。そのビジネスをつくり出すプロセスにおいて法務機能が果たす役割は、恐らくみんなが納得する健全な形で価値転換できる、あるいは、価値・維持・保全をしているという会社が健全な姿である。健全な形で調整するというのが、ここで言う「対話」の意味するところで、そうした仕事のやり方がやはり法務に期待される仕事であり、他の経理でも財務でもない、独自のプロフェッションではないか。
- ・ 「クリエイション」と「ナビゲーション」を意識しつつこの定義に戻ってくると、今の定義というのはかなりしっくりきやすいのではないか。「ガーディアン」が、パートナーの対極にあると誤解されず、両者が、表裏一体なものであることを読み取ってもらうには、もう一工夫必要になってくるのではないか。
- ・ 重複をなくすことを目的として物理学的に3つの機能をきっちり分けようという議論ではなく、「ガーディアン」というのは、「クリエイション」、「ナビゲーション」をする上でも、ほかの財務や人事などにはない機能として、法令を遵守して価値を維持していくところが、ジェネラルカウンセルをどう考えるかは別にして、議論の根底にあるのではないか。
- ・ (事務局資料中法務機能の定義について)「価値を維持・共創する」、あるいは、「価値を維持・創造する」と両方の文言を入れれば、3つの機能を包含するという点はクリアになっていくのではないか。
- ・ 法的視点・観点といったときにそれが何を意味するか。狭義の意味で、法令や契約の解釈、またはリーガルマインド、ロジカルシンキング、そういった比較的狭い意味での能力や視点であったり、利害関係を調整する際の「軸」になる法的専門性であったり、様々。「法的視点」、「法的観点」が何かを考えていくのが法務機能そのもので、その時々によって、「法的観点」の意味が変わってくる。
- ・ 「法的観点」や「法的視点」というキーワードを入れつつ、「法令や契約のみならず」という言葉はないほうが、広くとらえられるという考え方もあるのではないか。
- ・ 報告書の存在価値を考えると、「法的視点」という言葉がいいかどうかは考えた方が良いが、ベースにあるのは、法律というものを武器として合理を考えて、こういう議論をして、調整して、貢献していくというところであり、その言葉はぜひ入れたい。

- ・ 「法的機能」はもう、「ナビゲーション」機能と「クリエイション」機能と「ガーディアン」の機能だといっており、それが定義ではないか。法務のミッション、目的はこうだとここではうたってしまったほうが良い。現にそのような内容になっている。
- ・ 「法的」という観点がないと、何でも入ってしまう危険性が一方である。それは定義の問題からすると考えないといけないため、そういう意味では、定義として簡単に所与するのであれば、「法的」という文言を入れて、メッセージの中で「法的」というのが、いわゆる現行法に縛られた形でそれを敷衍する以外のものは全部捨ててしまうという狭い意味での「法的視点」ではなく、ダイナミックに適切性をもとにして法律そのものも変わっていくというプロセスを考えることそのものが実は法務機能なのだ、と表現すれば良いのではないか。

#### <その他>

- ・ 経営・事業に関して、法務としては、双方を行き来するという。それがリーガルパースペクティブをもった人材として行き来できることがまさに法務の価値である。
- ・ 概要だけでも、英語翻訳をしていただけると良い。日本の企業法務がこういうことを考えて、日本全体がこういうことを考えて、企業のコンプライアンス、ガバナンスというのをやっているということを、海外向けに発信できるよう考えていきたい。
- ・ 法務を理解して、パートナーとして、実践してきた経営トップのコメントを付録に頂戴したら説得力が出るのではないか。

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