

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  
(第5回) フォローアップ 議事要旨

日時：平成31年1月18日(金) 13:00-15:00

場所：経済産業省本館17階第4共用会議室

出席委員(7名)

三村座長(代理)、石島委員、軽部委員、平泉委員、平野委員、藤井委員、水野委員

議事概要

冒頭、欠席となった名取座長の代理として三村座長(代理)を選出した。事務局より本研究会で今後検討すべき事項について説明の後、討議が行われた。討議の後、2つのワーキンググループの設置及び各ワーキンググループの座長について諮り、了承された。討議における主な意見は以下のとおり。

【報告書公表後に委員に寄せられた意見や公表後に見えてきた論点等について】

- ・ 法務のメンバーからは概ね好評だったが、当初の趣旨であった経営層に対してどれくらい浸透したかという部分については、まだまだという印象。
- ・ 法務に関わっていない人は、どのように法務の中が運営されていて、どのような価値を出しているかということ自体が、全く雲をつかむような話でイメージができないようだ。こういう課題があるというのが可視化されたのは、とてもありがたいことだ。
- ・ リーガルテック等結構出てきている。従来の法務実務の手順のようなものがどんどんテクノロジーに置きかわってくるという可能性もかなり見えてきている。ぜひその視点を落とさないようにして、何が本質的な価値になり得るのかというのは議論していったほうがいい
- ・ 経営層でどれだけこの問題を深刻に考えられている方がいらっしゃるか、一方で深刻な問題を抱えているという意味では、やはり経営層とかビジネス創造という観点でこの問題をどう考えるのがもう1つの課題。
- ・ 法務業務の見直しというのはテクノロジーの問題を考えると、本質的なホワイトカラーの機能は何かということ突き詰めることになるので、実はそれは経営機能とも密接に関連している。
- ・ 本社機能がどうあるべきか、というところも大事な論点。
- ・ 法務部員が何とかして経営層にレポートを読んでもらおうとしたが、なかなか読んでもらえないという話を聞いた。経営層へのレポートのアクセスの悪さを感じた。

- ・ 英語での要約ペーパーを作っていたが、さらに報告書の全訳を作成すれば、外国人マネジメントにシェアし、取り組みを一層アピールできるだろう。外国企業のCEOに見てもらい、グローバルな標準の法務と日本の法務と何が違うのかというインプットをいただくこともできるのではないかな。
- ・ 人材育成で、育成しても結果として人材のばらつきが非常に大きく、成長する人材というのは一体どういう人間であるのか。
- ・ リーガルテックについて、どこまで法務部の機能とか業務の圧縮ということができるとか、成熟していない段階で先にその議論をしていいのかな。
- ・ 今後、法務が非常に盛り上がっていくのではないかなという前向きな捉え方をされる方と、日本の場合、ジェネラルカウンセルやCLOといった新しい位置づけが入ってきたときに、既存の法務の人たちは逆に排除されるのではないかなという後ろ向きな反応もある。そういったものを払拭していきたい。
- ・ 報告書には「法務機能」と書かれているが、「法務部門」の強化というように、法務の「機能」ではなくて、「部門」とか、その法務部員、あるいは弁護士、そのように既存のものを、ファンクションではなくてデパートメント(セクション)で捉えて誤読してしまっている人が結構多いのではないかな。
- ・ 法務の機能というものが経営においてどう位置づけられるか、どのような価値をもつのか、ということを経営的に検討すべき。経営において法務はどのような価値があるのかということが、十分に言語化されていないのではないかな。
- ・ 経営層や、法務部門以外の人たちの意見を取り入れていかなければいけない。
- ・ 法務部門以外の経営層にまで刺さっているかということ、まだそこまでの実感はない。
- ・ リーガルテック含めこれからの法務がどうなっていくのか。部門としての法務というよりは、機能としての法務の価値をどう評価していき、反映していくか。

#### 【今後の議論の方向性、新たに設置するWGについて】

- ・ 株主代表訴訟など、これだけ経営判断原則で適法適切に判断しなければいけないというときに、経営者はなぜ自分たちが適法・適切であるかということを経営者に聞かずに自分で判断して安心しているのか、理解できない。
- ・ 法務部長が経営会議のオブザーバーに入るとか、取締役会に従事するといった動きになってきているのに、なぜ刺さらないのか。それは誰が発信すれば、逆に刺さるのかという問題。

- ・ 報告書はパワーポイントの概要資料でも十分わかりやすいと思うが、経営陣は概要資料ですら分量が多く感じる場合もある。
- ・ 今回、2つのワーキンググループが短い期間で成果を出すのであれば、成果物の粒度、どういう形で経営者に発信していくのかを工夫できるとよい。できるだけ単純化してシンプルに、動画等を用いてわかりやすくしたらどうか。スタートアップ企業の意識改革を促すのであれば、外部の弁護士をどうやって探すかという点もカバーしなければならないのではないか。
- ・ How ではあるが、経営層が気にせざるを得ないような形でのアプローチのひとつとして、例えばランキングがある。法務エクセレンスカンパニー、といったようなランキングを出すのはわかりやすく刺さりやすい。
- ・ 評価軸を作って、上場企業の中でこういう会社というのは法務機能面で卓越しており、戦略機能もうまく発揮できているといったモデルケースを示せると、取り組みやすいフックになる。
- ・ 例えばグレーゾーン解消制度とか、いわゆる規制ブランディングのような形、法務等様々なセクションを束ねてうまく規制をかいくぐって新しいビジネス・新市場を生み出していくといったブランディングがスタートアップの限界では出てきている。実際、グレーゾーン解消制度をそういう利用の仕方です社のPR等にうまく使っていく、ということが行われ始めており、1つ成功例のアピールに利用できる部分ではないか。
- ・ 戦略法務の本当の成功例、何が成功で何が失敗かは本当に難しい議論であり、安易に全部これは成功だと推し進めることが本当にいいことなのかどうかはわからないが、議論を起こす場なので、このような極端なことをやることも政策としてはありではないか。
- ・ 本研究会で最初から狙っている層は3番手、4番手だと理解。この話はトップティアに話をして、わかっていると言われるので、3番手、4番手ぐらいのところを狙ってつくる。スタートアップももちろん入る。
- ・ プラザ合意以降、さまざまな形で日本企業は積極的に海外に出て行って、自分たちのビジネスの不確実性が高まっていったが、それに応じて企業の中のビジネスシステムの進化があったかというほとんどなく、その認識をまだ役員クラスの方は強く持っている。
- ・ 法務がどれぐらい大事かという問題と、戦略的な法務という視点であるとか法務機能という観点で法務部門以外がどう担うかという問題は、実は企業が直面しているビジネスリスクをどうみるかというところを経営者自身がどれぐらい考えるかという問題に尽きる。
- ・ 企業は積極的に海外企業を買っているが、実際、現場でマネージできていない。海外子会社あるいは合併先含め、どうやってマネージするかということに関して、トップ企業でさえもかなり苦しんでおり、誰を充てるのか、人材が足りていないことが一番大きな課題。

大規模な法務機能を持つ組織でさえも直面している問題であり、オーバーワークも顕著に聞かれる言葉。

- ・ 多くの場合、経営陣がリスクマネジメントの問題について、経営リスクに直面しているという意識がなく、相対的にオポチュニティーだけをみて、リスクマネジメントの中で法的部分を特に対応するのが法務機能なり法務人材と考えるとすると、おそらく法務だけではなく、さまざまな法務以外のものとの連携が課題になる。
- ・ 日本企業のトップの企業であったとしても、まだまだ体制ができていないし、リスクマネジメントができていない。リスクが何なのかということがよくわかっていないのではないかと。
- ・ 実は経営層にも一番届いた分野というのはスタートアップ業界だったのかなと思っている。攻めの法務、戦略法務という言葉で、「ウオンテッドリー」などスタートアップの求人で、よくみかけるようになってきている。スタートアップからすると、経営における戦略的な法務の視点を、割と普通に持っている者が多いのではないかと。逆に法務の人数が少なく、ある程度コンプライアンス的にも比較的攻めやすい環境にある、あるいは距離が圧倒的に近い、色々なことを法務としてやらなければいけない、といった不利な状況がそういう視点を受容しているのではないかと。
- ・ 大手企業でも一番機能していないのは本社であり、海外の現地法人とかになると、法務が非常に経営に近くなる。
- ・ 見ている事業のビジネスの性格が何かに応じて、発生するリスクのタイプが全然違う。そういう意味では、法務機能と一言でいってもやるべき機能がだいぶ変わってくるということをごどこまでフォローするのかというのは、1つ議論すべき論点。
- ・ 法務への期待が整理され、確立された会社と、そうではない会社とでは、取り組み方も課題も全然違うので、ワーキンググループでどのようなアウトプットにつなげるのか悩ましい。
- ・ どのような課題を対象にするのかというところの整理を丁寧にしたほうが良い。現在の方向性では、散漫的、もしくは、ポジショントークに近いものとして受けとめられかねない。
- ・ 内部で人材を持たないときに、どのように外部のリソースを使うかという観点をも入れ込むと参考になるだろう。
- ・ 組織とキャリアアップを目指すようなストラクチャーを作ることになった際、それぞれ人事であったり、独禁法であったり、そういう専門分野を持っている人たちがいて、まずは会社の中にどういう法務の役割があるかということを引き張り出していき、組織図のようなものを作って、それぞれのポジションに必要なスキルと能力、アジリティーのようなものをまとめていった。行きたいポジションがあったときに、自分とどれだけギャップがあるのだ

ということがわかり、かつ、上司と、自分はこういうキャリアステップを進みたいけれど、その場合、こういう能力が必要と考えられるがどうしたら良いか、という相談が可能となる。

- ・ 日本の弁護士の役割について、国際業務は、ほとんど企業法務・法務部とやっていることは同じ。日本の弁護士として国内で訴訟の仕事をするのであれば良いが、海外で、企業法務をグローバルに取り組むために必要な能力として、根本的に足りないのが英語とか国際的なところ。リカレント教育をするなら、こういうところではないか。
- ・ 法務部の8~9割は恐らく資格のない人間で、そのような人をどうするかという問題がいろいろ出ている。そのような人は、キャリアパスに不安をもっており、取扱いをどうするかというところで、例えば、国内でLLMが取得できる大学に出して、米国司法試験の受験資格を取らせるといった形で訓練していく。モチベーション維持しながら流動化も果たすためには何か資格を与えてあげないといけない。
- ・ 人材育成の問題に関しては、育成することのみならず、多様な人材をもっと企業間で出向させたり、副業を認めてコンフリクトのない範囲で複数の企業の法務を経験させたりして、人材の流動化を促進することが、特に供給サイドが弱いといわれているこの時代においては、必要になってくるのではないか。
- ・ 経営法友会で実施している実態調査からランキングを作っても良いかもしれない。例えば、売上とか従業員数当たりの法務の人数とか。売上高と法務の人数というのは結構統計的に優位な関連性が出ている。
- ・ まとめ方として、1つの正解はなく、カフェテリア方式のような形、いろいろなやり方がありますねというのを提案したらどうか。ターゲットとして経営者が1つあって、もう1つは法務の中にいる人、特に部長やマネジメントしている人。それと実際、中で担当している人というターゲットがあって、それぞれにまとめ方が違ってくるのではないか。
- ・ 人材教育の議論をする際、将来像、仕上がりの姿を議論しないといけないのではないか。教育改革も大学教育も高等教育もさまざまな改革はHowという議論が非常に支配的で、Whyという議論がどこかに行くことが多い。
- ・ どこまでいけばどこに至るのかというマイルストーンが大事。
- ・ 教育改革とか人材育成という問題になると、何をすべきだというコンテンツドリブンの自身の議論が多いが、人材はある種育成するというよりも、育つ場ができて初めて育成される、そういう意味では育つ場という視点が必ず必要になる。
- ・ いかん企業の中に法的視点をもったビジネスパーソンを増やしていくか。それが国際競争力につながっていくという視点も大事。法務ということがセクションで区切られるのではなく、法的視点をもった人材を企業内で幅広くどう育てていくかということも考えていかな

ければいけない。それが広まることにより、最終的に法務機能が実装されていく、会社全体に染み通っていく、というイメージを持っている。

- ・ 経営に関する意思決定にあたり、法務が決定権を持てることがとても重要。
- ・ 意思決定のスピードをどれだけ早くするかということが経営課題になる中、経営関与のため、意思決定の証憑ルート(たとえば稟議)に必ず入るようにするといった各論は、社内のハードルや手続きを増やすという形でネガティブにとられかねない。益々経営に刺さらない話になってしまうので、注意が必要。
- ・ 法務部門という意識も大事だが、全体の底上げということを強くメッセージとしていった方が利益は大きいのではないか。

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