

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報告書について

[概要]

平成30年4月

経済産業省

本研究会の委員と開催実績

【委員】

	石島 真奈	ワ-株式会社メディアグループ 事業開発本部 本部長
	軽部 大	一橋大学イノベーション研究センター 教授
座長	名取 勝也	名取法律事務所 代表弁護士
	平泉 真理	バーリナー・インゲルハインジャパン株式会社 執行役員 法務部長 / 弁護士
	平野 温郎	東京大学大学院法学政治学研究科 教授
	藤井 豊久	東海運株式会社 総務法務部長
	水野 祐	シティイ法律事務所 弁護士
	三村 まり子	グラク・ミスクリン株式会社 取締役 / 弁護士

【臨時委員】

	伊藤 ゆみ子	シャ-株式会社 常務執行役員 (社長室 法務担当) / 弁護士 <第2回>
	岩本 竜悟	GEヘルスケア・ジャパン株式会社 シニア・リーガル・カウンセル / 弁護士 <第3回>

【オブザーバー】

法務省大臣官房司法法制部
文部科学省高等教育局専門教育課

【開催実績】

第1回	1月25日 (木)	主な議題 : ・ 事業部門が期待する法務部門の在り方について ・ 日本企業の法務部門の実態について
第2回	2月16日 (金)	主な議題 : ・ これからの法務部門に求められる機能について ・ 法務人材の育成の在り方について
第3回	3月13日 (火)	主な議題 : ・ 研究会報告書骨子案について
第4回	3月29日 (木)	主な議題 : ・ 研究会報告書案について

日本企業の法務機能強化の必要性

- ビジネスのグローバル化、IT技術をはじめとするイノベーションの進展やレピュテーションリスクの増大等によって、企業のリーガルリスクはこれまで以上に複雑化・多様化している。
- こうした状況下において、外国企業との競争に勝っていくためには、経営にリーガルの視点が不可欠となっており、リーガルリスクの対応において法務部門が果たす役割が重要となる。
- 内外において、ダイナミックなレギュレーションの議論・変化が進んでいる中では、ルールの捉え方や視点を変えることで新しい市場獲得につなげるなど、リーガルリスクを「チャンス」に変えていく戦略的な法務機能の実装が求められる。

【ポイント】

- ◆ **法的課題に対する企業のマネジメントの発想の転換
(法務機能の有効活用)**
- ◆ **法務機能を発揮するための組織・オペレーションの整備
(GC・CLOの設置等)**
※ GC:General Counsel、CLO:Chief Legal Officer → 最高法務責任者
- ◆ **新たな法務機能を実現する法務人材の育成、活用**

法務機能強化が求められる背景

コンプライアンス

- 企業の社会的責任の増大
- レピュテーションリスクの増大

経営環境の大きな変化

グローバル

- CFIUS、GDPR、中国インターネット安全法などダイナミックなレギュレーションの変化
- 各国の競争法執行の強化、制裁金の高額化

イノベーション

- 第4次産業革命の進展と「データ」を活用したビジネスモデルの多様化
- イノベーションの進展と法令・ルールの整合性

企業が直面するリーガルリスクが複雑化・多様化



「経営」と「法務」が一体となった戦略的経営の実現

法務機能とは何か

- 企業における法務機能とは、法令その他社会的規範の下で、事業活動が、適法かつ適切に行われ、企業が健全かつ持続的に成長するよう、法的支援を行うことである。
- 法務関連業務は、社会・経済情勢が大きく変化する中で、従来からの業務（ex.契約審査、法律相談、訴訟対応）は拡大傾向にある。

■ 企業のガーディアンとしての機能

企業価値を守る観点から、法的リスク管理のために経営や他部門の意思決定に関与して、事業や業務執行の内容に変更を加え、場合によっては意思決定を中止・延期させるなどによって、会社の権利や財産、評判などを守る機能。

■ ビジネスのパートナーとしての機能

企業価値を最大化する観点から、法的支援を経営や他部門に提供することによって、会社の事業や業務執行を適正、円滑、戦略的かつ効率的に実施できるようにする機能。

要するに・・・

企業が健全かつ持続的な成長を実現するための法的支援を担う法務部門は企業価値の向上のためのビジネスの「ナビゲーター」役である。

日米の企業法務の比較

- 日本企業の法務部門と、戦略的な法務機能の先進国であるとされる米国企業を比較。
(※従業員2500名以上の企業を対象)
- 法務部門の規模や経営層との距離など、5つの点で差異が見られた。
- 米国企業の法務部門は、経営に直接参画していること、社内でのプレステージが高いこと、等が見て取れる。

① 法務部門の規模 + インハウスローヤーの割合

- ・日本： 平均約20名、インハウスの割合は約17%。なお、日本全体のインハウスローヤーの数は2000人超
- ・米国： 40～80名程度、約7割がインハウスローヤーで構成されている。

② ジェネラルカウンセル（GC） / チーフリーガルオフィサー（CLO）の設置

- ・日本： GC、CLOを設置している企業はごく少数。
- ・米国： アンケート調査を実施したすべての企業に存在。

③ 経営陣からの意見・判断を求められる頻度

- ・日本： 「月数回」が53%、「年1回」が26%。
- ・米国： 「毎日」「週数回」を合わせて約70%。

④ 重要交渉への参加

- ・「常に参加」「判断による」が日本では約44%であるが、米国では80%超。

⑤ 重要案件の変更可能性

- ・日本では「助言のみ」が約60%を占めたが、米国では「変更可」「案件によって変更可」で100%。

求められる法務機能【基本的視座】

- 法務領域が高度化する中で、複雑化・多様化するリーガルイシューをどのように捉えていくかが、これからの企業の健全かつ持続的な成長の成否を決める。
- リーガルリスクを回避するだけでなく、ルールの捉え方や視点を変えることで、新たなビジネスの創出、市場の獲得が可能となるという発想のもと、経営と法務が一体となった戦略的経営を実現することが不可欠。
- ビジョン（社会に提示できる新しい価値）とロジック（現行法における一定の解釈で成立し得るか）を兼ね備え、ビジネスに対する意識を持って行動することが、これからの法務機能の基本である。

基本的視座

- 法務機能を「守り（ガーディアン機能）」と「攻め（パートナー機能）」の観点から整理したが、会社を健全かつ持続的に成長させるという法務機能の目的において、「守り」と「攻め」は表裏一体の関係にあり、両者は単純に切り分けられるものではない
- リーガルリスクが多様化・複雑化する中では、法務部門のみならず、経営層・事業部門においても、法的リテラシーを高めることが必要である。
- 企業価値の向上という観点から、企業における法務機能の強化には、経営層・事業部門と、法務部門その他法務関連業務を担う部門が、一体となった取組が求められる。

求められる法務機能①【ガーディアン機能】

● 「最後の砦」として企業の良心となること

- 「合法かどうか」の判断だけでなく、企業行動が社会に受け入れられるかという視点で、「正しいかどうか」を判断すること
- 「正しいかどうか」は、現時点の法令等のみならず中長期的な目線で判断することが必要

● コンプライアンスルールの策定と業務プロセスの構築及び徹底

- レギュレーションを自社ビジネスに落とし込み、自社のルール・契約等の最適化
- コンプライアンス活動は、法務部門だけでなく、ビジネスリーダーのコミットメントが必要

● 契約による自社のリスクのコントロール

- リスクを予防し、顕在化した場合に軽減する条件を織り込んだ契約書の作成
- M & A 等の投資の際のデュー・デリジェンスにおけるリスク調査等

● 自社の損害を最小限に抑えるための行動

- 民事訴訟で訴えられた場合の応訴、行政処分への対応
- 消費者のクレーム対応や炎上への対応 等

求められる法務機能②【パートナー機能】

● ビジネスの視点に基づいたアドバイスと提案

- 重要契約の交渉や新規プロジェクトへの早い段階からの参画と、リーガルイシューの把握と具体的なソリューションの提案
- 法令の観点のみならず、ビジネスジャッジに対する提案 等

● ファシリテーターとしての行動

- 新規プロジェクト等の必要な場面で、スケジュール等を把握するとともに、社内外のリソースを確保、差配する役割 等

● ビジョンとロジックを携えた行動

- 法律や法解釈は、時代とともに変化することを前提として、ビジョン（社会に提示できる新しい価値）とロジック（現行法における一定の解釈で成立し得るか）を並走させながら、いわゆる「グレーゾーン」でのビジネスの拡大を志向
- 「グレーゾーン」でのチャレンジに向けた行政機関が設ける各種制度の活用 等

● 法令、契約に基づいた正当な主張

- カルテルの被害者としての損害賠償請求訴訟の提起
- 著しく不合理な要求に対する毅然とした対応 等

法務機能強化に向けた課題と企業に求められる取組①

【課題】

- 経営層・事業部門が法務部門を、単なるコスト部門のひとつと認識している傾向がある。
- 法務部門の責任者が経営に関与していない等、組織上、経営と法務がリンクしていない。
- 新たな法務機能を担うスキルを持ったプロフェッショナル人材が不足している。

1. 経営層、事業部門の発想の転換（リスクテイク・マネジメントの構築）

- 複雑化・多様化するリーガルイシューへ対応しながら企業を成長させていくためには、経営層が経営環境の変化を認識した上で、法務機能を有効活用するという発想が必要。
- リスクには、取ってはいけないリスクと、適切にコントロールすれば取る余地のあるリスクもあることから、リスクは、すべて排除するものではなく、コントロールするものであると認識する必要。
- リスク判断に当たっては、経営層・事業部門と法務部門が一体となったリスクテイク・マネジメントを構築することが必要かつ有益である。そのためには、経営層・事業部門・法務部門が一体となって、全社的な法的リテラシーを高める取組も必要である。

法務機能強化に向けた課題と企業に求められる取組②

2. 組織・オペレーションの整備

- 経営と法務の一体となった強固な経営戦略の実現。
- ジェネラル・カウンセル（GC）、チーフ・リーガル・オフィサー（CLO）の設置。
- GC・CLOとは、①ビジネスの経験を積んだ法律のプロフェッショナルであり、②法務部門の統括責任者であり、③経営陣の一員としての職責を果たす、ポジションである。
- 経験を積んだ法律のプロフェッショナルを経営陣の一員とすることで、法的知見をダイレクトに経営に活かすことができ、経営と法務が一体となって強固な経営戦略の構築が可能。
- 専門性を持ったリーガルアドバイスが適切に経営層・事業部門に伝わるように、法務部門のレポートラインを「機能軸」「事業軸」の複数の系統にするなどの整備。
- 会社として向き合うべき法的リスクを勘案した適切な決裁権限基準の設定。

3. 人材に対する投資

- 多様な教育機会の提供（OJT＋社内教育プログラムの充実）、リカレント教育（大学院等における社会人対象プログラム）など外部機会の活用。
- 法務の経験を積んだ人材の中途採用、法律事務所からの出向など外部からの人材の登用。
- 外部弁護士の活用。
- 企業理念や事業目標とリンクした法務に関するポリシーの作成と徹底。

関係機関に期待される取組

法務人材の育成に向けた取組

- 各大学の特色に応じた法科大学院や学部教育における取組（企業法務など実践に則したカリキュラムや多様な機会の提供等）
- 司法修習段階における関係者の取組（企業法務に関する説明会の実施等）
- 大学院における社会人を対象とした教育プログラムの充実
- 関係者間の情報共有等の取組、現行諸制度の見直し等

民間の活力活用に向けた取組

- 規制緩和の推進（企業実証特例制度、グレーゾーン解消制度や「規制のサンドボックス」制度等の活用促進、事業者をサポートする一元的窓口の設置等）
- グローバル対応に向けた企業向けのリーガルサポート制度の活用促進

企業法務の重要性に関する普及啓発等の取組

- 関連団体による企業法務の重要性や成功事例の広報
- 関係団体の協力による企業法務に必要な「スキルマップ」の策定
- 関係団体が主催する企業法務に関する研修プログラムの充実

その他

- グループ企業のガバナンスの在り方に関する検討

キーメッセージ

- 経営環境の変化とともに、リーガルリスクが複雑化・多様化する中で、法務部門が果たすべき役割が重要となっていることから、本報告書では、企業法務に求められる新たな役割を整理し、日本企業の競争力強化に資する経営と法務機能のあり方等を整理した。
- 企業の法務機能をいかに強化していくかは、業種や業態、その企業の経営において、どのような法務機能が求められるかといったビジョンによって、様々なアプローチがあり得る。

企業の取組のポイント

- 本報告書では、これから求められる法務機能を提示しているが、企業価値の最大化に向けて、具体的にどのような法務機能を実装すべきかは、個々の企業が自社のビジョンに基づき、あるべきモデルを常に模索・アップデートしていくことが重要である。
- 米国は、戦略的な企業法務の先進国とされるが、単純に米国型モデルに倣えばよいというわけではなく、米国企業の良い点は取り入れつつ、日本流、そして自社流の法務機能のあり方を個々の企業が検討し、実装することが期待される。
- リーガルリスクが多様化・複雑化している中においては、社として法令・ルール等にどのように向き合うかというポリシーに経営トップがコミットするとともに、そのポリシーを全社的に徹底すること、加えて、（法務部門のみならず）経営層や事業部門等の個々人が法的リテラシーの向上に向け不断の努力を行うことが求められる