

法務機能実装の方向性 のストーリー

2019年7月
経済産業省

1. 法務機能の理想像（メッセージ）

- 企業における法務機能とは、「健全で持続的な価値を共創するために、社内外の関係者からの期待を意識し、法的専門性を活かしたコミュニケーションを通じて、継続的に発揮される3つの機能」である。

○「法務機能」の意義・目的（価値の共創）

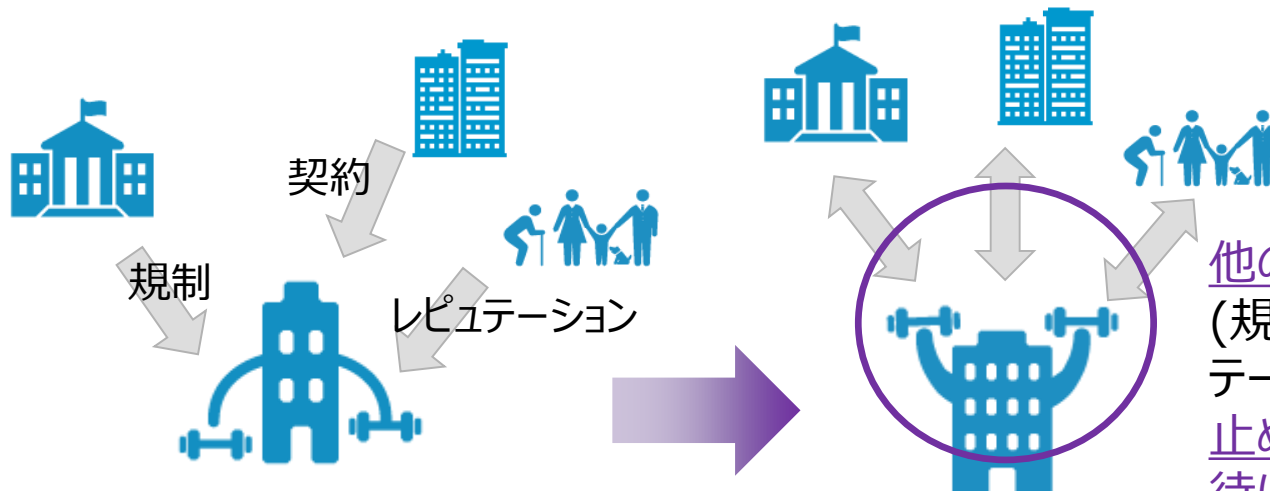
「健全で持続的な価値を共創するために、継続的に発揮される3つの機能」

3つの機能： クリエイション ナビゲーション ガーディアン

➡ 法令・契約違反によるダメージを防ぎながら、厳格にやりすぎても限定的な利益しか得られないところで、より大きな価値創造を可能にする取組を続けていく機能。

○「法務機能」の手段（社内外とのコミュニケーション）

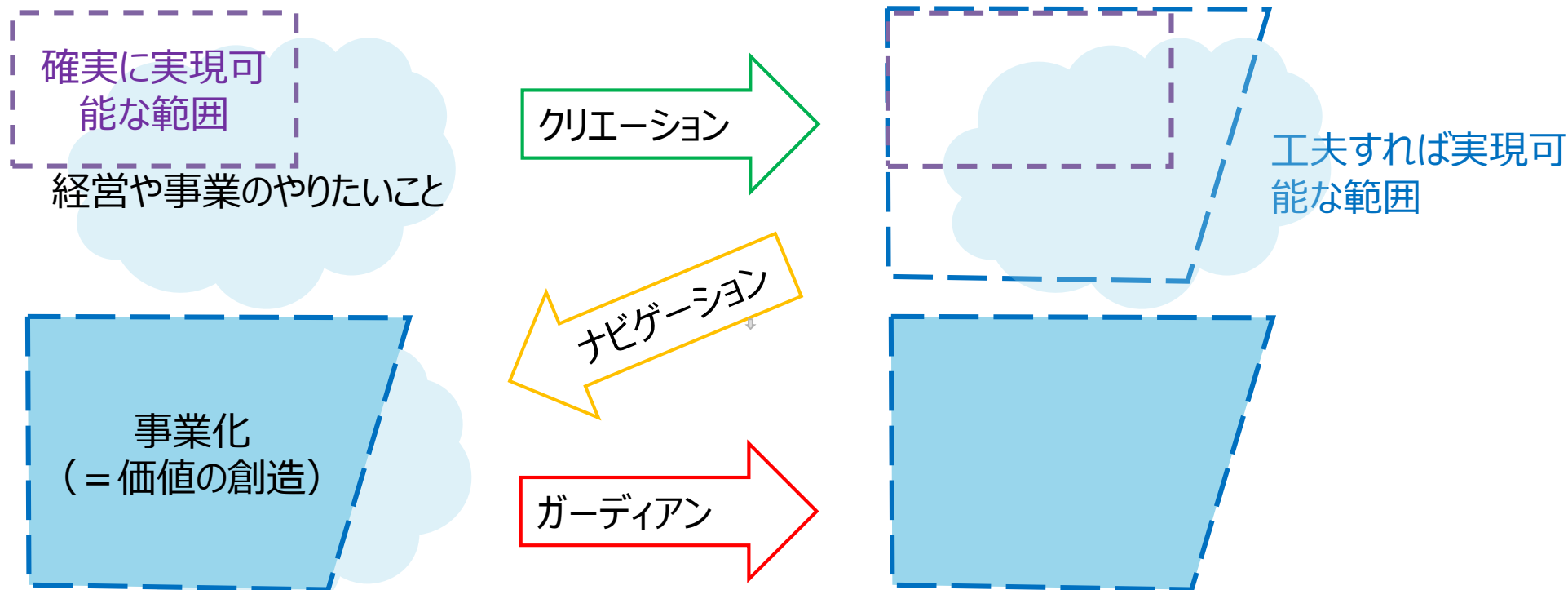
「社内外の関係者からの期待を意識し、法的専門性を活かしたコミュニケーションを通じて」



他の機能とともに行政からの期待 = 要請（規制）、顧客からの期待（契約、レピュテーション）など、関係者からの期待を受け止め、法的見地から解決策を作り出し、期待に答えることで、実現していく。

1 - 1. 法務機能の理想像（意義・目的と3つの機能）

- 法務機能の意義・目的は、3つが一体的かつ循環的に発揮されることで達成される。



クリエイション 【枠を広げる機能】 ※現行の法令が予定していない領域

- ・グレーゾーン（※）を分析してロジックを考えることで、踏み込める領域を広げる、ルール自体を変更する。

ナビゲーション 【枠内での最大化を図る機能】

- ・事業と経営に寄り添って、リスクの分析や低減策の提示などを通じて、積極的に戦略を提案する。

ガーディアン 【枠外をさせない機能】

- ・違反行為の防止、万一の場合の対処などにより、価値の毀損を防止する。

1 - 1. 法務機能の理想像（意義・目的と3つの機能）

- 個々の案件全てにおいて3つの機能が必要なわけではないが、社の法務機能としてはいずれも備えていなければ、価値創造の可能性を狭めることになる。
- 3つのバランスは経営陣が何を目指すか次第 ⇒ 経営陣とのコミュニケーションが重要

クリエイション

パートナー

ナビゲーション

= 更なる価値の創造

法務機能

【企業ごとのバランスの（イメージ）】

○新規事業開発に力点を置く企業

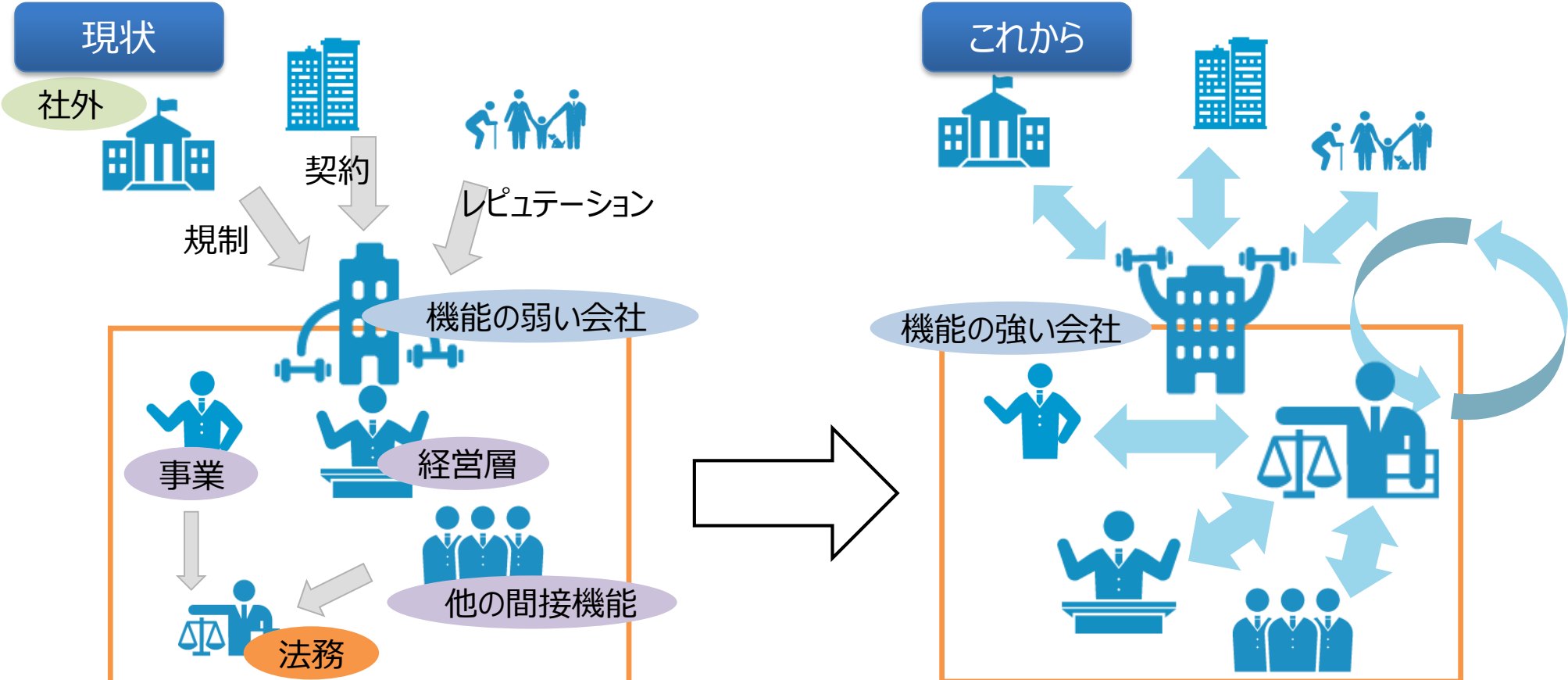
○安定した既存事業を続けていく企業

ガーディアン

= 価値の維持・保全

1 - 2. 法務機能の理想像（手段）

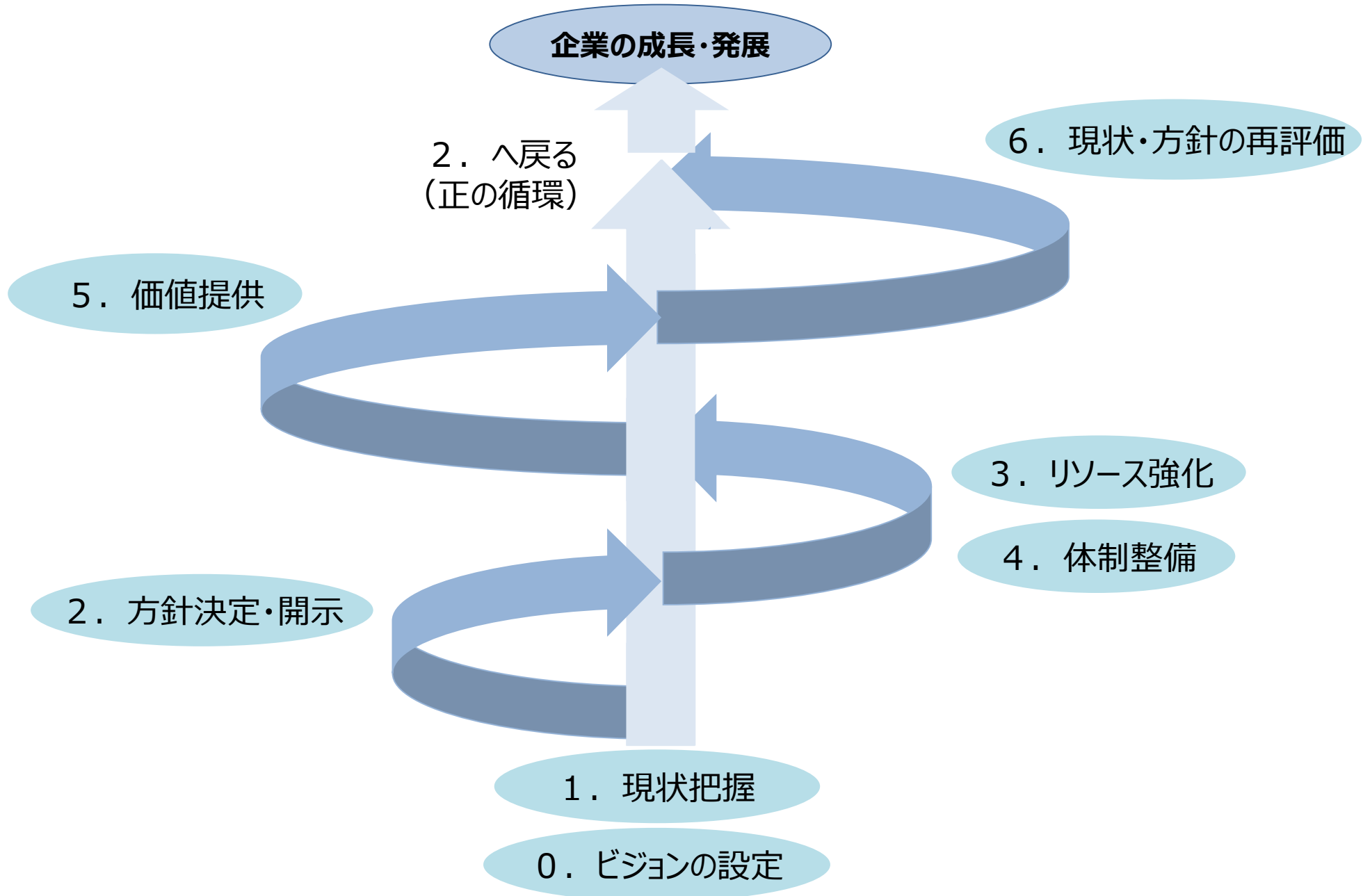
- 法令や契約は、自社と他者の関係性、あるいは自社内の関係性を表す規律。
- したがって、法的専門性を持つ法務機能が行う創造とは、**社の内外の関係者（ステークホルダー）との関係を構築・整理すること**であり、そのためには能動的に社内外を動き回り、積極的に信頼を勝ち取ることが必要。



- ・社内の誰かから持ち込まれた仕事に没頭
- ・社外と直接対話することはない。

- ・社内各位と積極的に対話し、可能性を模索
- ・時に社外とも直接対話し、自社の考えを議論

2. 改善策の方向性（総論）



2. 改善策の方向性（各論）

0. ビジョンの設定

- 社の理念や方針と対応した法務のミッション、年度方針、目標など大きな方向性を検討し、イメージを共有する。
例：社の理念を法務部に当てはめたビジョンを作成
ビジョンにあわせた法務の年度計画を作成

1. 現状把握

- 事業部などに対する社内アンケートの実施
例：社内のカウンターパートに対して、法務部全体と法務部員個人について、ビジネス理解やスピード、専門性などについて評価してもらう。
- 法務部内の意識調査の実施
例：法務部内で意見交換をし、抱えている業務の棚卸しや課題を把握。
- 各員の業務量、業務内容の見える化（テックによるマネジメント）
例：タスク管理ツールの導入
契約書を「Word文書ファイルでフォルダに保存」ではなくシステムに入れて業務量を管理

2. 改善策の方向性

2. 方針決定・開示

- ・把握した現状を踏まえて、ビジョンに修正を加え、法務としての方針を確定させる。
⇒法務としてどうあるべきか（主観的な仮説）に、どうあることが求められているか（客観的な評価）を加えて、改めて自社の価値最大化に貢献するために必要な在り方を設定。
- ・設定した方針等を法務内や事業部に対して開示し、法務として社に貢献することを宣言する。

3. リソース強化

- ・テクノロジーを活用して、日常業務のコストを削減する、品質を平準化・向上させる
例：契約書レビューツールによるチェックの手間の削減
案件管理システムを導入し、誰がどのような案件をどの程度抱えているかを可視化。
リーガルのシステムと人事労務管理、案件管理等の他のシステムをひもづけ、一元管理
- ・外部人材（法律事務所等）の活用
例：「どう思うか」ではなく「こういう結論を導けるロジックを作れ」というように、方向性を指定して発注する
日常業務のオペレーション改善アドバイザーとして活用（米国）
低リスクの契約書を低コストで外注（米国）
- ・人材の育成、獲得 ※人材WGで議論

2. 改善策の方向性

4. 体制整備

- ・レポートラインや決裁ラインの整備

例：金額等の一定のラインを超える案件については法務を決裁ラインに入れる

- ・事業部との関係性の強化

例：法務部内に事業部ごとに担当者を設置

法務部の会議に事業部も出席

事業部に席を置く法務担当者を設置

事業部の会議に法務部も出席

法務部内でチームを組んで、案件の当初または起案の段階から、チーム単位で事業部との関係を構築

- ・他部署が法務に問い合わせなくともわかるような仕組みの確立

例：FAQや契約ひな型の充実、チェックリストの整備、電子化した過去の契約書へのアクセス権付与

- ・定型の日常業務と非定型の戦略業務の分離

5. 価値提供

6. 現状・方針の再評価

- ・事業部や法務部内でのアンケート調査（振り返り）

- ・経営層（社長・取締役会）への報告、来期に向けた議論

例：データ収集して可視化した1年間の活動状況を社長に報告