

経営者が法務機能を使いこなすための7つの行動指針

令和元年11月19日
経済産業省

第1 法務機能を使いこなす意義

1 企業経営者にとって、「企業価値の向上」がその最大の使命といえるが、昨今においては、事業環境が急速に変化し、既存事業が急速に陳腐化し収益性が低下する傾向にある。したがって、企業経営者にとって、社会に新たに価値を提供し、新たな収益源となる「事業の創造」こそが重要な課題であると考えられる。

2 しかし、「事業の創造」の検討、特に新規事業の検討においては、何らかの法的リスクが常に伴うものである。

ここで、企業経営者において、単に法的リスクがあることをもって直ちに新規事業が断念されている現状を見過ごしている面があるのではないかという疑義がある。

すなわち、企業においては、法的リスクが指摘されることで、当該事業によって実現される価値（Value）とのバランスの衡量がされることなく、あるいは、リスクを低減するための十分な代替策・対応策が検討されることなく、新規事業の創出に“過剰な”ストップがかかる現状があるのではないか、という疑義が存在する。「ビジネスチャンスの喪失」による機会損失は、現実の結果として表面化しにくく、リスクテイクによる失敗のみが過大に評価されがちである。

法務部等の名称に限らず企業内で法務機能を担う者は、第一次的には、何らかの形で当該事業の法的リスクの存在を指摘することがあるが、それだけではなく、それが企業価値の毀損に繋がる回避すべき重大リスクであるか、リスクテイク可能なリスクであるかを識別し、さらには、当該リスクを除去・軽減する方策を見つけ出すことによって、法的リスクを乗り越え、「事業の創造」を可能（enable）とすることが必要である。

つまり、企業経営者は、「法務機能」を使いこなすことによって、法的リスクを乗り越え、「事業の創造」を可能とし、「企業価値の向上」を果たすことができるのである。

<法的リスクを乗り越え、「事業の創造」に成功した事例>

- ・(株)DeNA は個人間カーシェアサービス事業を実施。法務面で文献的な裏付けがない事業構想について、リスクの観点から NG が出かねなかったが、法令遵守に係るクリアランスを行政とも行い、事業構想をナビゲートした結果、100 億円以上の価値を創出。
- ・Airbnb の民泊事業（ホームシェアリング事業）は、旅館業法の下、法的位置付けが不明確な状態であったが、2018 年 6 月に成立した住宅宿泊事業法につなげた。なお、2016 年自社調査においてホームシェアリングの経済効果は総額 2,219.9 億円と算出されている。

<日本企業が「法務機能」を十分に活用していない事例>

- ・経営陣から意見・判断を求められる頻度（「【第 11 次】実態調査の分析報告」（株）商事法務 2016 年）
日本：週数回 18.9%、月数回 53.0%、年 1 回 26.1%
米国：毎日・週数回 7 割弱

経済産業省では、2018年4月に「日本企業の法務機能の在り方研究会報告書」を公表し、その後も研究会で検討を行い、企業ヒアリングを実施してきたが、企業経営において、経営と一体となった法務、いわば“経営法務”として新事業創出や企業価値の積極的増大に向けた取組は未だ進んでいるとは言い難い。

そこで、経済産業省は、令和元年11月19日付研究会報告書（副題「令和時代に必要な法務機能・法務人材とは」）を公表するにあたり、企業経営者を中心としたステークホルダーに向けて、以下の行動指針を提起するものである。

第2 経営者の行動指針

1 経営者は、法務部門を「事業の創造」に貢献する組織にし、その貢献が発揮される環境を整備できているか？

- 法的リスクは、事業の立案・具体化・実行・管理といった一連の流れのいずれの段階でも発生し、かつ、リスクの除去・軽減のためにはその早期からの法務部門の関与が望ましい。よって、法務部門は、部門の垣根を越えて、これらのあらゆる場面に関与し、他の部門と協働する組織である必要がある。経営者は、法務部門をして、専ら“出来上がった契約書案を審査するのみ”の組織に留めていないか。
- 経営者は、法務部門が部門横断的に動くことを当然視するような企業風土を涵養できているか、必要により法務部門に他部門の動きに関与する立場を与えているか。
- 経営者は、法務部門以外の部門においても、法的リテラシーをもった人材の配置や育成ができているか。

2 経営者は、経営戦略における法務機能の活用に対するスタンスを明確にしているか？

- 経営者は、全社戦略・事業戦略における法務機能の戦略的位置付けを明確にできているか。
- 経営者は、法務部門に対し、法務機能に具体的に何を期待するか方針を明らかにしているか（リスク回避だけか、リスクテイクのサポートか、新事業創出や企業価値増大のため、法務機能の積極的活用に向けたビジネス構築をも求めるか）

3 経営者は、“経営法務”を遂行できる高度な人材を経営陣の一員、かつ、法務部門の責任者として登用しているか？

- “経営法務”において、それを担う人材は、法務の機能を理解し、企業の重大なリスクを回避しつつ、併せて事業の創造を推進しこれを可能ならしめる資質が求められる。経営者は、漫然と年功序列的に資質に乏しい者を経営陣の法務担当者又は法務部門の責任者に据えていないか。
- 経営者は、“経営法務”の責任者の資質を評価する基準をもっているか。

4 経営者は、法務部門の責任者との意思疎通を密にしているか？

- 経営者は、法務部門責任者と定常的に相談・懇談する機会を設けているか。信頼関係が構築できているか。
- 経営者は、法務部門責任者に経営戦略上の課題や事業の意義を十分に伝えている

か。

○経営者は、法務部門責任者の発言を理解し評価するリテラシーを備えているか。

5 経営者は、“経営法務”により得ることができた新事業の創出や企業価値増大の効果を評価しているか？

○“経営法務”により得られた経営上の効果や企業価値増大の効果を正当に評価し、人事考課や報酬に反映させているか。

○法務機能を積極的に発揮するには、相当の専門性を要する。企業内の法務機能を担う人材の適性・業績評価を真に適切に行うには、必ずしも経営者や一般の人事担当者の視点では足りず、“経営法務”の専門性を兼ね備えた者の視点が重要である。経営者は、法務部門の責任者が適切な評価能力を備えていることを前提に、法務部門の責任者に十分な人事権を与えているか。

○経営者は、法務部門による事業及び価値創造への貢献の状況を正しく評価し、法務部門に十分な予算を配分できているか。

6 経営者は、法的リスクを乗り越えてビジネスチャンスにつなげるため、自らの責任で合理的な経営判断ができているか？

○経営上の意思決定の場面において、合理的な経営判断のため、事業の価値とリスクの総合的な衡量は、当然、経営者の権限と責任である。経営者は、十分な情報収集・検討を前提に、重大な法的リスクを回避するのみならず、リスクを除去・軽減してこれ乗り越える方策を打ち出し、的確に「事業の創造」を実現する必要がある。経営者は、それができているか。

○経営者は、法務部門に十分な検討と説明を求め、これを経営判断に十分に取り入れているか。

7 経営者は、“経営法務”人材の獲得・育成活用について戦略的な方針を示しているか？

○“経営法務”人材は、ビジネスと法務を融合したダブルの専門性が求められることから、そのような人材の獲得・育成・活用のためには戦略的な観点が必要である。経営者は、そのような特性を踏まえた戦略的な方針を示しているか。

○“経営法務”人材は、将来のビジネスリーダーの候補となる資質を有するとも考えられるが、経営者は、“経営法務”人材を念頭に、リーダーシップ人材養成活用の体系的で一貫したプログラムを設けているか。