

経営法務人材キャリアコンパス



【国際競争力強化のための法務機能の在り方研究会】

目次

まえがき	2
ケース1 サントリーホールディングス株式会社 取締役専務執行役員 有竹 一智	3
ケース2 ヤフー株式会社 メディアカンパニー事業開発本部長 石島 真奈	4
ケース3 イトウ法律事務所 弁護士 伊藤 ゆみ子	5
ケース4 ノボ ノルディスクファーマ株式会社 法務コンプライアンス部長 岩本 竜悟	6
ケース5 エイ・ビー・ジャパン・ホールディングス(株) 代表取締役 北島 敬之	7
ケース6 株式会社メルカリ 社長室 兼 法務担当マネージャー 齊藤 友紀	8
ケース7 太陽誘電株式会社 法務部長 佐々木 毅尚	9
ケース8 元 花王(株) 法務・コンプライアンス部門 担当役員/経営法友会 杉山 忠昭	10
ケース9 三井物産株式会社 法務部長 高野 雄市	11
ケース10 横河電機株式会社 法務部長 高林 佐知子	12
ケース11 株式会社乃村工藝社 法務部 法務課 チーフ 永江 沙樹	13
ケース12 名取法律事務所 代表弁護士 名取 勝也	14
ケース13 パーソルホールディングス株式会社 執行役員 林 大介	15
ケース14 サントリーホールディングス株式会社 リスクマネジメント本部・法務部 弁護士 馬場 恵理	16
ケース15 ハーリガン・インゲル・ジャパン株式会社 執行役員・法務部長 平泉 真理	17
ケース16 日清食品ホールディングス株式会社 執行役員・CLO 本間 正浩	18
ケース17 シティライツ法律事務所 弁護士 水野 祐	19
ケース18 西村あさひ法律事務所 オブカウンセル 三村 まり子	20
ケース19 双日株式会社 執行役員 法務、広報担当本部長 兼 法務部長 守田 達也	21
ケース20 株式会社安川電機 法務・コンプライアンス課 課長 吉浦 初音	22
ケース21 株式会社資生堂 執行役員 チーフリーガルオフィサー 依田 光史	23
ケース22 Airbnb (エアビーアンドビー) シニアカウンセル (日本法務本部長) 渡部 友一郎	24

まえがき

現在、日本企業は、①ビジネスのグローバル化、②イノベーションの加速、③コンプライアンス強化の要請の高まりから、大きな競争環境の変化を迎えている。経済産業省では、2018年4月に、「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」（以下「研究会」という。）において「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報告書」を取りまとめ、企業の法務機能の意義とその活用の必要性・有効性を明らかにした上、これを企業に実装していくための課題と提言をリリースしたところである。そして、企業のリスクマネジメントやコンプライアンスを取り巻く環境にもたらされた大きな変化から、ガーディアンとしての法務機能の必要性は高く、また、グローバル化やイノベーション加速の動きから、新しい商品やサービス、エコシステム等を生み出す必要性が高まる中、パートナーとしての法務機能の重要性も年々層高まっている。

こうした問題意識の下、研究会の下に、「法務機能強化 実装ワーキンググループ」（以下「実装WG」という。）と「法務人材 育成ワーキンググループ」（以下「育成WG」という。）という二つのワーキンググループを立ち上げ、より具体的に掘り下げた検討を行った。

法務機能を担う優秀な法務人材をどのようにして育成・獲得するかについて提言を取りまとめた育成WGにおいて、多様なキャリアパスのモデル提示・活躍のイメージ（活用例）を示すことは、経営陣の法務人材活用の見方に変化を与えるとともに、法務人材の将来ビジョンを広げ、かつ、モチベーション向上に繋がられるのではないかと、との意見をいただいた。また、実装WGの委員からも賛同の意見をいただき、その後、研究会でも検討を行い了承され、「経営法務人材キャリアコンパス」（以下「キャリアコンパス」という。）として紹介することとなった。

キャリアコンパスの執筆をいただいた関係者の方々にはこの場を借りて御礼を申し上げたい。

キャリアコンパスは、今回の報告書の別冊という位置付けの下、報告書とともにリリースをした。キャリアコンパスが読者をインスパイア（鼓舞）し、様々な形で企業活動等へ寄与することを期待する。

ケース1 サントリーホールディングス株式会社 有竹 一智

Title : 取締役専務執行役員 グループリスクマネジメント統括、広報・総務・秘書部門、コーポレート・サステナビリティ推進本部 管掌

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

入社時は総務部で国内の総務・法務に従事。その後米国 Law School への留学の機会を得、国際法務に関わる。海外との提携案件、M & A、紛争解決等にビジネスパーソンと一緒に現場に出て企業の事業成長を経験。その後法務部が新設され、創設時メンバー、2代目法

務課長として国内国際法務、リスクマネジメント、クライシス対応等ビジネスパートナーとして法務部の存在意義向上に注力。その後法務を離れ、人事、経営企画、グループ経営戦略等を経て法務部に戻り法務部長、人事本部長、リスクマネジメント本部長等経験し、現在に至る。

これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等） :

法務、人事、経営企画、CSR等、様々なコーポレートファンクションを経験できたことで、視野が広まり、視点が多様になり、常に全体を意識し企業価値を最大化するミッションを強く意識することができたと感じているが、特に法務においては、経営の戦略パートナー、事業ビジネスパートナーとして、法的な観点から戦略実現をサポートするという重要性を経験できた。

米国 Law School では、法律知識ではなく企業法務には正解がないということを学んだ。正解がないというのは、まさに経営と同じ。クライアントの立場に立ち、事実を分析し、潜在している Issues を抽出し、判例等法的ルールを適用しその対応を策定する。お客様、社会、競合、自社の状況から、どうすれば戦略目的を実現できるか、やれない理由を述べるのではなく、どのようなオプションがあるかを提示し、事業とともに実現する。その際、自社の利益のみを考えるのではなく、社会をはじめ多様なステークホルダーのことも視野に入れなければならない。

今、日本企業の経営環境は大きく変化している。グローバルマインドは必須である。また、法令の知識のみならず、その本質を理解し、事業との関係で捉える事業洞察力、ステークホルダーの反応を想像できる力、過去の事例に囚われず、様々な代替案を創出できる創造力を持つことが求められる。加えて、すべての法務案件はファクトベースでなければならない。そのためには現場に出て、現場情報を的確に把握できる傾聴力も必要で、それを伝えるコミュニケーション力も求められる。部分最適に陥らず、先を読み、全体感を持つことが重要である。

すべての企業活動には法律が関わってくる。常に健全なる問題意識をもち、これほど幅広い機能はないのではないだろうか。受け身にならず積極的な姿勢になれば、何でも関われる、とても exciting な機能である。自らのミッションを自ら創る当事者意識溢れる法務パーソンを望む。

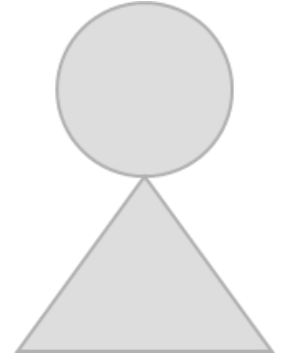


ケース2 ヤフー株式会社 石島 真奈

Title : メディアカンパニー事業開発本部長

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

ヤフー入社後、事業法務、投資法務を中心に、幅広い領域の事業や投融資案件に関わる。2015年政策企画本部長として政策渉外、ガバメントリレーションズ領域を担当。2017年よりメディアカンパニー事業開発本部長としてビジネスサイドに異動し横断的事业開発、投融資を本部メンバーと推進している。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等） :

- ・ 法務は経営の意思決定に近い位置で、俯瞰的かつ多角的な視点を養うことができる魅力的な仕事だと思う。様々な事案で、リスク分析しいかにリスクバランスを図るかを戦略的に思考し契約をはじめとした証憑に落とししていくといった静の時間があり、リスクが顕在化した際に一秒をも惜しんで対応を組み立て機動的に対応していくような動の時間もある。独力で乗り越えなければいけないときもあれば、社内外のチームの総力でことにあたっていくときもある。地道な積み重ねが必要でもあり、想像力、着想力、瞬発力も必要でもある。一見複雑な文書、難解なルールに囲まれたモノトーンの世界であるようで、色彩鮮やかな経験が作りだせる領域。どんな仕事をしたとしても生かせる力が培われたと思う。
- ・ 心地よい自分の仕事のスタイルを作り出せる専門領域でもあるが、そこから離れて、ビジネス経験を積み重ねることができているのもエキサイティング。法務の知見や経験は、法務にいらなくても生きるというのは自信をもって伝えたい。
- ・ 「法務の仕事」を固定化する必要はない。法務の仕事にかかわるタイミングも、社会人の入り口でも、ネクストキャリアでも、プラスアルファでもいいと思う。「ルール」は結局すべての人が社会生活を送る前提。有資格者や法学履修者に限らず多くの人が、法務の担う職責の意味深さと面白さを理解し、積極的に関わり、組織における法務領域、法務人材、法務経験、法務機能、すべての意義をアップデートしてほしい。

ケース3 イトウ法律事務所 伊藤 ゆみ子

Title : 弁護士 ; (株)神戸製鋼所社外取締役 ; 参天製薬(株)社外監査役

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

法律事務所で 10 年余弁護士業務に携わった後、2001 年、社内弁護士に転身。米系グローバルカンパニー 3 社 (GE、IBM 及びマイクロソフト) の日本法人で、法務のほかコンプライアンス、政策渉外、社会貢献等を経験。2013 年 4 月、シャープ(株)に法務及び CSR の担当執行役員として入社、同年 6 月から 2016 年 6 月まで取締役。2019 年 3 月、同社法務担当常務執行役員を退任し、イトウ法律事務所を開設。同年 6 月、上記 2 社の社外役員に就任。



これまでのキャリアの振り返り (なぜこうしたキャリアを歩んだか等) :

- ・ 企業の法務部門の魅力は、ビジネスの現場との距離が近く、「生の」事実を取り扱えるということであると感じてきた。
- ・ 企業の法務部門を運営するに当たっては、外の人 (外部の弁護士) には出せない、中にいるがゆえに出せる価値を最大限追求するということをもットーとしてきた。それは、一つには、上に述べた魅力を強みとして生かすということであるが、もう一つには、主体的・能動的に法務的な問題を発見し (一方、外部の弁護士はそうやって発見された問題について依頼を受けることになる)、さらには、個別の問題の解決を、より一般的に会社をよくすることに、いわば「会社の法務能力」を高めることにつなげることである。
- ・ グローバルというコンテキストにおける日本企業の法務部門の最大のチャレンジは、圧倒的な規模の法務リソースを有する外資系企業と対等にやり合わなくてはならないことであろう。一つの解は組織力であるが、それだけでは限界があり、法務部門の責任者/幹部はリソースを拡充していかなければならないし、そのために経営層に働きかけていかなければならない。
- ・ グローバル法務人材の育成も常に課題であるが、それは知識レベルの問題ではなく (世界中の法律を知っている者などいない)、多様なリーガル環境における問題に対処できる、真にリーガル・マインドを有する人材をいかに育てるかという問題であると認識している。かかる観点からは、法学部・ロースクールの学生、また若手企業法務パーソンには、まずは、「六法」と呼ばれるような日本の基本法律を徹底的に学ぶことをお勧めしたい。
- ・ 法律は、グローバルでビジネスをするに当たっての共通言語である (個別には異なる内容であったとしても)。個々の法務パーソンにあっては、今携わっている業務や「法務」という枠にとらわれず、さまざまなことにチャレンジされることを期待したいし、(社内から社外に立場は変わったが) 自分もチャレンジを続けていきたい。

ケース4 ノボ ノルディスクファーマ株式会社 岩本 竜悟

Title : 法務コンプライアンス部長

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

2004年弁護士登録。法律事務所勤務を経て2007年GEヘルスケア・ジャパン株式会社入社（2018年まで）。2010年-11年米国 University of Southern California 留学（LL.M）。2018年から現職。日本組織内弁護士協会第6部会（ヘルスケア部会）部会長。

留学期間を挟んで11年勤務したGEでは、医療機器・医薬品・創薬研究用機器などヘルスケアの幅広い事業領域について、契約書審査から不正調査まで法務を幅広く経験し、米国企業の法務機能の在り方を学ぶ。これまでの経験を活かすべく、デンマークの製薬会社に転職。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等）:

私は、これまでのキャリアの大半を企業内弁護士として過ごしてきた。法務（企業内法務）の仕事は天職だと思っている。法務の仕事は、知識や技術だけでなくアイデアが問われる仕事であり、極めてクリエイティブな仕事である。具体例を挙げて説明する紙幅がないのが残念だが、「法務がクリエイティブな仕事であるのは、フットボールがクリエイティブなスポーツであるのと同様である」といえば、スポーツ好きな人には理解していただけるかもしれない。

外部環境が大きく変化する中で、企業が健全で継続的な成長を実現するために法務がやるべきことはたくさんある。法務機能の発展・強化は今後ますます必要である一方で、これを担う人材はまだ足りていない。人は仕事を通じて鍛えられるし、よい仕事をするのが次の仕事の機会につながるし、よい仕事の機会があることが次の人を引き付ける。その意味で、法務機能の強化・発展と法務人材の育成・充実は「ニワトリと卵」の関係にある。このサイクルの中にいる者の一員として、他ならぬ私自身が、法務の仕事を通じてさらに成長しなければならないと思っている。

法務パーソンが成功するためには、「Communication（コミュニケーション）」「Curiosity（好奇心）」「Courage（勇気）」の3つが必要（「3つのC」。これは私の発案ではなく企業内弁護士の先輩から教わったもの）。事実や法的分析を整理整頓し、ソフトスキルも駆使しながら、経営陣を説得し動かすコミュニケーション。製品、技術、顧客、競争環境、組織などを深く幅広く知ろうとする好奇心。「正しいこと」のために必要とあらば職を賭し、たった一人でも声を上げる勇気。コミュニケーションは探求と実践によって磨ける。好奇心自体は磨けないが、働く業界を選ぶ際に、自分が好奇心を持てる業界を選ぶことはできる。勇気は磨くものではないが、他の法務パーソンと関わることで勇気をもらうことはできるかもしれない。

ケース5 ユニバーバ・ジャパン・ホールディングス（株） 北島 敬之

Title : 代表取締役

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

1987年、日商岩井（株）（現 双日（株））入社。債権保全・回収業務、部内総括業務、国内法務を経験後2年間ドイツ留学、帰国後、主に国際取引法務（プロジェクト・ファイナンス、資源ビジネス等）に従事。欧州・アフリカ地域のリーガルマネージャーとして4

年半英国駐在後、合併により国際取引法務、コンプライアンスの統合に関わる。2005年、ジョンソン・エンド・ジョンソン（株）へ。医療機器、化粧品、医薬品等に関する法務を経験。2006年ユニバーバ・ジャパン（株）ジェネラルカウンセル。日本と韓国の法務責任者となる。化粧品、食品等に関する法務（特にブランド保護、Sustainability 関連）に従事。2009年、ユニバーバ・ジャパン・ホールディングス（株）取締役、2012年より現職。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等）:

企業内法務の役割は、問題への対処、予防、リスクマネジメントから、ビジネスの価値を守り、持続的成長をサポートし、さらには不安定・不確実な環境の中で変化をリードしていく役割が益々求められる。AI や新しいテクノロジーを業務に取り入れるだけでなく、より時宜を得た判断や革新的な解決策を提供することに法務の価値がある。そのためには、法律知識だけでなく、ビジネスそのものに対する理解と好奇心、ビジネスの目的・ミッションの達成に向けて、自らを如何に変化させていくかが重要だ。法務機能を担う企業人としては、先例や既存の枠組みに捉われず、何が最適かを考え、躊躇なく物事を変えるマインドとしたたかさを持って欲しい。また、「自分はなぜこの仕事をしているのか」「将来どうなりたいのか」という目的（Purpose）を意識すべきだ。Purpose が明確になれば、取得すべき Skill（知識や経験を含む）がわかり、また、困難な状況に陥ったとしてもそれを乗り越えて成長する情熱（passion）を持つことができる。

学生時代は、法的な思考に親しみ、積極的に議論し、相手の話を聞く、経験をしてほしい。常に自分が何を考え、何を行ったのか客観的にわかるかたちで仕事をしていく姿勢が求められる。また、企業内法務の仕事は、Team で動くことだ。Team Member のよいところを評価し、違いは受容すること（いわゆる diversity & inclusion）が Team の力を最大限に発揮できる。また、自分の目指す企業が、ビジネスの成長 = 社会的な課題の解決という Purpose を持つ企業であれば、企業内法務の仕事はビジネスを守り、成長に貢献することであり、企業内法務が社会の課題解決において重要な機能を果たすことになる。

ケース6 株式会社メルカリ 齊藤 友紀

Title : 社長室 兼 法務担当マネージャー

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

設立3年目のテック系スタートアップ企業での法務機能の立上げ、国内大手企業との共同事業・R&D 契約、出資契約等の交渉（加えて、うち数社との共同事業開発）等に従事。同時期に経済産業省「AI・データ契約ガイドライン検討会」委員等に就任し、同ガイドラインを共同起草。その後、株式会社メルカリの社長室に移り、法務を含む組織上の課題の解決に従事。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等）:

大学では文化人類学を専攻し、約2年間のイランでの現地調査を終えて日本に帰国した後、法律学の世界へと移った。2008年に弁護士の資格を得、国際渉外と知的財産法務を専門とするブティック系法律事務所実務家としてのキャリアを始めたが、自分の理想の業務のあり方を追求するため入所後半年でその事務所を飛び出し、主に一般民事（まれに刑事事件）を手掛ける法律事務所を開業した。それと並行してスタートアップ企業で半ば社員として企業内法務に従事する機会を得て3年ほど経ったころ、個々の案件を超えた大きな社会課題の解決に関心が移り始め、また、法律家的な思考に自分が馴染みすぎているのに危機感を覚えていたこともあって、実務を離れて政策や経済学を学ぶことを考え始めた。幸い、フルブライト奨学金を得られることが決まり、2013年に事務所を畳んで弁護士登録を抹消し、UCバークレー公共政策大学院へ、修了後はオランダのティルブルグ大学経済大学院へ進学した。ところが、経済理論の証明よりも実践への意欲がすぐに上回るようになり、経済学の研究は一年余りで断念して日本に帰国し、以降、新しい社会課題に挑戦しているスタートアップに参画・支援し、企業内法務、あるいは経営企画等の立場から、法務機能の実装や拡充に従事している。

いわゆる「法務」が法務機能を独占し、法的課題が存在する「現場」から離れたところにポジションをとるやり方は、事業上の意思決定のプロセスに非効率を生む。もしこの見方が正しく、また一般的なものになっていけば、「法務」外の組織への法務機能の実装は進むとみるのが自然だ。このとき「法務」に籠城するだけでは、法務のプロの存在意義は徐々に失われていくだろう。もちろん、法的課題に関する知見を蓄積する努力を続けるべきなのは間違いない。それに加えて、これからの法務は、企業法務以外の分野への好奇心をもって「法務」からはみ出し、思い描く法務の像をもっと自由に追求していくべきだ。その結果として一人一人が法務機能の実装をリードした先に、新しい法務の生きる世界が広がっていくのだと考えている。

ケース7 太陽誘電株式会社 佐々木 毅尚

Title : 法務部長



法務の道に入ってから現在までの略歴 :

1991年4月 明治安田生命保険相互会社

生命保険法務 2年、営業担当 3年、損害保険法務 7年

2003年5月 アジア航測株式会社 国内法務

2004年7月 YKK株式会社

国際法務、コンプライアンス、ガバナンス、内部統制、リスクマネジメント

法務部門マネジメント (2009年4月～)

2016年9月 太陽誘電株式会社 法務部門マネジメント (2016年9月～)

これまでのキャリアの振り返り (なぜこうしたキャリアを歩んだか等) :

これまでのキャリアを振り返ってみると、契約を中心とする伝統的な企業法務だけではなく、コンプライアンス、ガバナンス、内部統制、リスクマネジメントといった多種多様な業務に関わってきた。また、日本国内だけではなく海外の案件も多数経験しており、プライベートを含めてこれまで30カ国以上を訪問しており、今年も6カ国を訪問している。更に管理部門の業務だけではなく、営業も3年間経験しており、会社も4社経験している。これら一つ一つの経験は点であるが、点がつながり線となった瞬間に大きな力を発揮することを実感している。

つまり、現在は法務部長として、法務機能、コンプライアンス機能、ガバナンス機能をマネジメントし、世界中で発生する法的リスクを管理しているが、これまでの多種多様な経験が点となり、線としてつながっていることにより、法務部長としてのミッションを果たすことができていることを実感している。法務とは全く関係のない営業経験についても、営業担当者の発想、顧客の要求の厳しさ、スタッフのマネジメントを学ぶことができ、私にとって大きな財産となっている。まさに経験こそが、法務部長としての力の源であるといっても過言ではない。

将来、何をを目指すのか？法務機能のスペシャリストを目指すのであれば、契約、訴訟・紛争、M&Aといった伝統的な法務業務を徹底的に経験することが成功への近道である。一方でマネジメントを目指すのであれば、法務に関連する業務を幅広く経験するべきであり、関連しない業務を経験することも回り道ではなく、将来のキャリアにプラスの影響を与えるであろう。どうすれば多種多様な経験を積むことができるか？まずは好奇心を持つことが重要であり、新しい課題にチャレンジする勇気と行動力が求められる。何かをやりたいと思うだけでなく、具体的な一歩を踏み出すことが何よりも大切で、例えば興味を持った国を実際に訪問すること、興味を持った分野の本を読み漁ることも大きな第一歩になるであろう。まずは、自分自身に投資をして将来の可能性を探ることから始めよう。どこかで点が線になるはずである。

ケース8 元 花王(株)法務・コンプライアンス部門 担当役員 / 経営法友会¹ 杉山 忠昭

Title : 経営法友会評議員 (元 代表)

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

1980年創部2年目の法務部に5人目として入社。株式担当～会計
税務(教育的0-テ)で組織法務の基礎を身につける。20代後半法務で
株式に加え契約を担当、国内M&Aを任される。米国留学(英語のみ
ならず多様性を体感)を経て30代後半法務課長(M&A等契約交渉)。

事業規模拡大に合わせ数次の法務部員倍増計画実施。40代前半法務部長(法務グローバル運営
構築)兼社長室部長(経営を間近で学ぶ)。50代前半法務担当役員。コンプライアンス、ガバナ
ンスに注力。同時期に経営法友会代表として日本企業の法務強化に向けた環境整備に努めた。



これまでのキャリアの振り返り (なぜこうしたキャリアを歩んだか等) :

担当者に要求される知識技能の研鑽を基礎とし、留学でマネジメントに必要な多様性を身につけ、部門の同僚・先輩や上司に、自部門を超えた他部門や経営へ、そして、自社を超えた他社や業界、さらに、立法や制度立案者への影響を発揮すること。それらを一つ一つをできるようになると、それに見合ったポジションは後からついてくる。当時はわからなかったが、上司が適時に、適宜な仕事・ポジションや教育を提供してくれたと感謝している。これは同じ会社で勤務する利点。転職の場合は、自身でキャリアパスを考え、研鑽を積み、実現しなければならない。振り返れば、その時々の一つ上、二つ上の上司の目線で、自身を、自分の仕事を俯瞰し、何が足りないか、何をなさねばならないかを模索してきたが、それこそが成長の要諦であったと思う。企業法務の実務対応は常に応用であるというのが自分の経験である。一つとして同じ事案はなく、ピタリとハマる解決策はない。応用力を身につけるには、1)法の本質(その法の存在意義、制定の背景)(essence)²を学ぶこと、2)目の前の事案を的確に分析すること(due diligence)、3)クライアントである経営・事業担当、そして交渉相手の立場に立って考える(your attitude)ことが重要。ロースクールでそういう勉強をしてほしい。いち役員であった私が社長と対等に議論することを支えたものは、高度な法律知識をベースとした合理の追求である。企業の独り善がりではない全てのステークホルダーが抱く企業への期待に応えるための最もシンプルな方策を高度な法知識をベースとして提案するということである。企業法務が常に期待以上の対応を進言する。その繰り返しが、企業の永続的な成長のスパイラルとなる。企業法務はその羅針盤でありたい。元・GE社のGCであったハーバードロースクール教授のベン・ハイネマンは、その著書“Inside Council Revolution³”で、社外役員を含む取締役会には、CEOが得る情報と質量ともに同様の情報を提供せねばならないと説いている。社会の期待を的確に捉え、対応するためである。取締役会の事務局を担うべき法務の重要な役割である。

ケース9 三井物産株式会社 高野 雄市

Title : 法務部長

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

1988年三井物産入社。一貫して法務部。主としてビジネス法務を担当し、世界の様々な地域の法務担当経験あり。海外赴任は30代のLondon、40代のNew York。現在、法務部長として、ガバナンス、コンプライアンス、ビジネス法務を担当し、三井物産グループ法務160人体制を統べる。

社内では、取締役会・株主総会事務局長、投融資案件審議会、ポートフォリオ管理委員会、コンプライアンス委員会、開示委員会、サステナビリティ委員会などの委員を務める。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等） :

1. 転機は30代に経験した二度の大きな危機対応。会社の危機に直面し、それを乗り越えるべく日夜奔走し、考え抜いた経験は、法務としての人生観を変える経験であった。このことは経営への責任感を一層強めると共に、経営・営業をプロアクティブにサポートする姿勢や平時からのコンプライアンス強化を重視する現在の仕事観の土台となっている。
2. 現在、法務部への期待は大きく変化してきている。ビジネス法務に止まらず、ガバナンス、コンプライアンスなど、守備範囲も広がると共に、経営や事業活動への一層積極的な関与が求められる時代。また、我々法務部にも創造性が期待され、更なる創意工夫が求められている。案件組成のスピードは上がり、企業を取り巻くリスクも複雑化・高度化が進んでいる。この変化に富んだ時代こそ、企業法務の真価が問われるときだ。是非、法務の皆さんには既成の殻を破ってほしい。法務のあるべき姿を大いに考え抜いてほしい。法務の素養は経営の土台となるものであり、経営を含め、法務を越えた世界で活躍する方々がどんどん出てきてほしいと思う。また常に、グローバルな視点を持ってほしい。世界は大きく動いている。世界の動きに目を向け、法務の視点から、先を見据えた先手の対応を心掛けることが重要である。
3. 法務人材の心構えとしては、難しい案件にこそチャレンジする精神を持ち、やりがいを感じる人間になること。苦勞した案件ほど、その経験は生涯の財産となり、人間を磨いてくれる。また、信念をもって仕事にあたってほしい。法務部への期待は何か、発揮すべき機能は何か、自分は会社に貢献できているのか、常に考えて行動する。それが自らの信念に繋がるし、仕事に厚みをもたらす。
4. 法務を目指す方には、人間力を鍛えていただきたい。多くの人と交流し、心と人間性を豊かにしてほしい。信頼される人間でなければ、重要な案件の相談相手にはなれないし、大きな貢献もできない。この人と仕事がしたいと思われるような人間を目指してほしい。

ケース10 横河電機株式会社 高林 佐知子

Title : 法務部長

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

入社2年目に法務に異動。5年目に1年間の海外赴任を経て、横河電機法務歴足掛け23年で法務部長就任。取引法務を中心に、顧客であるグローバル企業との契約交渉、国内外の知財紛争対応、賠償責任保険のグローバルプログラム化、海外子会社の社内弁護士との協働等、事業のグローバル化（現在海外売上比率約7割）と共に国際法務を中心に経験を重ね、近年はアウトバウンドM&Aに従事。経営法友会での活動を通じた他社法務の方々との情報・意見交換、法務企画系業務での経験等を活かし、法務機能・組織の強化を目指す。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等）:

メーカーでは技術職が会社の花形と覚悟せよと技術屋の父に言われて就職し、文系であっても専門的スキルを使って働きたいと考え法務を希望。当時の法務部は社内公募等で集まった法律好きの集まりで、実は法文より数字の方が好きだった私は自信を無くしたが、「高林さん意外と法務に向いているかも」と今は亡き当時の法務部長が呟いてくれたお蔭で今がある。

技術系や営業が主軸のメーカーでも、社内に法的スキルや知識を持つ人が少ない分、事業部の管理職も若い法務担当の言葉に耳を傾けてくれる。当社はB to Bで消費者対応はないが、企業の中にいるとピンからキリまで様々な法務相談が舞い込み、幅広い知識と経験が企業法務としてのセンス向上に役立つ。企業法務はスペシャリストかジェネラリストか、文字通りのスペシャリストである事務所弁護士の専門的知見を効率的・効果的に活用し、リスクをコントロールして会社を守り、企業価値を向上させるための提案を経営に行うのが企業法務の役割・醍醐味であり、その意味で企業法務は法務ジェネラリストであろう。もちろん、事実関係を正確に掴み、ルールを正確に理解し、法的思考に基づきぶれないロジック・ストーリーを組立て、時代に即してバランスのとれた正しい解決策を提供するという手順は、法務プロフェッショナルの共通ルーチンで、我々企業法務の仕事の基本でもある。状況に応じた最適解を提案するには知識と経験だけでは十分といえず、常に想像力と創造力も欠かせない、それもこの仕事の魅力。自分のキャリアはロジックで割り切れず、私自身は悩みながらここまで来て、昨今の潮流で資格を持たないのも若干肩身は狭い。しかし、グローバル化や女性活躍推進の流れの中で諸先輩から引き継いだ法務部長という今のチャンスを無駄にせず、会社の発展にプロアクティブに貢献できる法務組織を目指し、経営陣に法務機能をより効果的に活用してもらえる状態に引き上げて、次の世代にバトンタッチしたいと考えている。法務組織の規模・個人技で欧米企業に及ばずとも、日系企業ならではのチームプレーで、多様性をもって組織力を強化していきたい。

ケース11 株式会社乃村工藝社 永江 沙樹

Title : 法務部 法務課 チーフ

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

新卒で証券会社に入社、その後専門商社に転職、数年後法務部に異動。法務部配属後は、主に英文契約を担当。その後、開発契約、知的財産に関する業務等を経験。米国含む複数国との知財紛争対応にも従事。法務部在籍中、自費で米国ロースクールに入学。

1年後、LL.M.課程修了。その後、より経営に近いところで幅広く経験値を積みたいと考え、ITベンチャー企業に転職。3年ほど1人法務を経験。契約審査のみならず、株主総会や取締役会の事務局、海外現地法人設立検討等、様々な業務に従事。現在は乃村工藝社法務部に勤務。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等） :

これまでのキャリアを振り返ると、仕事を進める上で個人的に大事にしてきたものは、常に「なぜ」を繰り返すことであった。昨日まで当たり前であったことが今日も当たり前であるとは限らない。情報を整理し常に事実を確認することが必要であることを学んできた。

個人的には、法務の魅力は、法務機能であれば、「会社をあるべき姿に導くことができる重要な使命を担っていること」であり、個人であれば、「一生をかけてプロフェッショナルとして成長し続けることができる（成長しないと続けられない）こと」だと考える。

例えば、契約書の文言ひとつが、後日の紛争のもとになることは多い。日々の契約審査業務は地味な作業だが、万一の紛争の際に拠り所となるのはやはり契約書であり、日々の契約審査業務でどこまでビジネスを契約書に落とし込み、リスクヘッジできているかが鍵となる。そのためには、契約書の字面だけ見て文言を修正するのではなく、実際に事業を行う部門と密にコミュニケーションをとり、ビジネスを理解し、文面に落とし込むことが必要。また、交渉がうまくいかない場合の対応や、案件の規模によってビジネス上の費用対効果を考慮した対応を行う等、バランス感覚も求められる。

SNSの発達による情報拡散の高スピード化、レピュテーションリスク増大、企業のグローバル化に伴うリスクの高まりからも、法務機能を強化する企業は今後も益々増加するであろう。まさに今それを肌で感じている。業種、業態、規模によって法務機能は千差万別であり、現在にあっても「企業法務」という概念が議論の途中であることを前提とすると、議論途中の「あるべき企業法務の姿」に近づけるべく、法務パーソンとして日々成長し、議論し、学ぶことができるという伸びしろがある職種であることは、大きな魅力である。法務人材が今後、世の中からいっそう必要とされることはあっても、不要とされることはないであろう。その点でもこれからの皆様にとって非常に魅力ある職種と考える。ぜひ、積極的にチャレンジして欲しい。

ケース12 名取法律事務所 名取 勝也

Title : 代表弁護士

法務の道に入ってから現在までの略歴 :



国内法律事務所にて3年間勤務後にアメリカにおいて大学院（law school, business school）留学と法律事務所勤務。その後約17年間グローバル企業の日本法人数社及び（株）ファーストリテイリングにおいて General Counsel を務め、様々な企業法務案件に対応した。2012年に自身の法律事務所を設立。オリンパス（株）の社外取締役等、数社の社外役員を務めている。

これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等） :

グローバルな市場においては、企業はルール（契約）を形成し、それに基づいて様々な活動を行い、紛争に対応している。各国の規制機関は、企業の公正な競争の維持のために、国際的な協調に基づき、法令等による規制を強化している。このような環境下において、法務リスクのコントロールの重要性が高まっており、法務部門の重要性は増す一方である。経営に対する proactive（事前かつ主体的）な法務サポートが求められている。

企業の国際的競争力向上に貢献しうる法務業務を提供しうるためには、十分な情報に基づいた適切な意思決定能力（前例のない課題にも創造的に対処しうる力）と、積極的に関連部門を巻き込み適切な方向付けができる実行力を養うことが必要となる。法務リスクの適切な見極めとコントロールができることが必要となろう。

また、英語（もしくは中国語）でのコミュニケーションは当然のこと、異なる価値観や考え方の相手を説得できる能力（sensitivity）が必要となる。

このような、法務業務のダイナミズムを実感し、楽しみながら仕事をして行って欲しい。

ケース13 パーソルホールディングス株式会社 林 大介

Title : 執行役員 (ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス担当)

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

大学卒業後、総合商社の法務部門で約10年間法務業務に従事。商社在籍時に米国ロースクールに留学し、ニューヨーク州弁護士登録。米国系IT企業での社内弁護士、米国系映画会社での法務担当バイスプレジデントを経て、総合人材サービスを提供するパーソルホール



ディングスに参画。法務・コンプライアンス本部長を経て執行役員に就任し、現在、経営陣の一員として法務、ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスを統括。

これまでのキャリアの振り返り (なぜこうしたキャリアを歩んだか等) :

私の法務プロフェッショナルとしての原点は、総合商社で入社4年目に配属された米国子会社の法務部門での経験にある。当時、米国子会社では、経営トップが外部から招聘した経験豊富な米国人弁護士が、経営陣幹部の一翼を担うジェネラル・カウンセルとして、重要な意思決定に深く関与していた。ジェネラル・カウンセルが率いる法務部門では、会社法、通商法、労働法といった事業に関連する専門分野ごとに、社内弁護士が専門家として自律的に仕事をしてきた。こうした法務部門の在り方をキャリア初期に体験したことが、私のキャリア開発に大きな影響を与えた。

その後、法務プロフェッショナルとして、複数の会社で仕事をするなかで、法務の専門性を核としながら、ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスといった隣接領域にも活動領域を拡げてきた。

執行役員となり、法務部門の統括責任者となってからは、以下のようなことを心掛けて職務を遂行している。

- 法令動向や社会情勢の変化にアンテナを張り、関係者にプロアクティブに働きかけて、経営上の重要課題の解決に貢献すること。
- 経営陣・事業部門からの依頼に応じて法的リスクに関する助言を行うだけでなく、強い当事者意識をもって経営陣・事業部門と一体となってリスク判断に関与すること。
- 会社の経営戦略や事業戦略の成功にとって、法務部門がなし得る最も重要な貢献は何かを考え続け、そこにリソースを集中すること。

企業の社会的責任への期待の高まりに比例して、日本企業において法務部門が果たす役割の重要性も高まるだろう。今後も法務人材の能力開発支援や活躍できる環境の整備に尽力したいと思う。

ケース14 サントリーホールディングス株式会社 馬場 恵理

Title : リスクマネジメント本部・法務部 弁護士

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

法律事務所で弁護士として執務した後、企業の法務部へ転職。転職後は、事業に寄り添うビジネスパートナーとして、国内外のあらゆる分野の法務を担当。海外拠点の立上げや海外の提携先との契約交渉、株主総会や取締役会の運営、有価証券報告書等の開示書類の作成、ガバナンス体制の検討・構築、組織再編やM&A、外債や劣後債による資金調達、国内の取引先との契約交渉、与信管理・債権回収、研究機関やベンチャー企業との共同研究開発や事業提携に加え、グローバルリスクマネジメント委員会の立上げ・運営やリスク評価等を担当。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等） :

元々、企業の事業活動に興味があり、企業法務を扱う弁護士になったが、次第に、法律事務所での仕事に物足りなさを感じるようになり、「もっとビジネスに近いところで働きたい」「もっと直接色んな現場を見たい」との思いが強くなった結果、まさに「ビジネスパートナー」として現場で働くことができる企業への転職を決意し、縁あって今の会社に転職するに至った。

法律事務所の仕事と企業の法務部の仕事は、同じ「企業法務」に括られることもあるが、似て非なるものであると思う。前者はまさに「法律の専門家」であることが求められるのに対して、後者の場合、「ビジネスパーソン」であることが大前提であり、法律の専門知識は数多ある武器のうちの1つに過ぎない。企業の場合、法律の専門知識よりも何よりも、まずは自社の事業に対する深い理解や事業成長を牽引する姿勢・力が求められていると感じる。

事業活動の根底には「人々の生活をより豊かにしたい」「人々に感動や喜びを与えたい」という熱い情熱がある。企業の法務部にいると、その情熱を実際に体感し共有することができ、自分も法務という形で仲間としてそこに貢献できることに非常に喜びとやりがいを感じる。契約書はいわば色んな人の想いの結晶であり、1枚の契約書で始まったその想いが商品という形で具現化されて世の中に出回る。この何とも言えない達成感や醍醐味は企業の法務部の醍醐味である。

企業の法務機能の役割は無限大である。事業環境の変化に伴い、その重要性は高まり、活動領域は益々拡大している。企業としてあるべき姿を描き実現していくこと、リスクを適切に把握し回避するだけでなく、時にはリスクをテイクしてチャンスに変えていくこと、法律や自社の利益だけでなく社会全体の期待を理解し、これに応えていくことが求められる。知識や経験、事業理解や創造力、コミュニケーション力、あらゆる能力が複合的に要求され、まさに企業経営そのものである。社会的意義と専門家としてのやりがいを感じられる仕事であり、今後も多様で魅力的な人材が法務の道を志してくれることを期待する。

ケース15 ハーリガン・インゲルウッド・ジャパン株式会社 平泉 真理

Title : 執行役員 法務部長

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

国内法律事務所、米国ロースクール留学、米国法律事務所勤務、外務省勤務を経て、外資系製薬企業2社にて勤務。企業では、リーガルカウンセラー（専門職）→リーガーマネージャー（課長）→法務部部长→執行役員の各ポジションを経験。法務、コンプライアンス、知的財産業務を担当しつつ、D&I 推進やテレワーク導入などの法務以外のプロジェクトにも積極的に参加した。現職では、「スマートリスクテイキング」という研修を企画、実施し、社員にリスク管理についての意識を高めてもらう取り組みを行った。現在 JILA 副理事長。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等）:

弁護士になった当初は、普通に法律事務所に就職したが、その後、米国留学時に学んだ通商法を実務で扱ってみたいという興味から、外務省にて経済連携協定の交渉に携わった。その際、組織の一員として、多数の利害関係者との調整を重ねながらプロジェクトを推進する楽しさに目覚め、その後企業内法務に転身した。企業では法律事務所にはない楽しさやメリットがある。命じられた仕事をするだけでなく、やりたいことを自ら提案でき、賛同を得られたらそれに予算や人員がついたりする。法務以外の業務やプロジェクトに手を上げることもできる。一般的には、ワークライフバランスも良い。

外資系企業では、経営陣がリスクの怖さをよく理解しており、日々、彼らから大小さまざまな相談を受け、法務がリスペクトされていると感じる。また、グローバルレベルで法務組織が確立されており、各国の GC が定期的集って共通の課題を議論する。まるで国連のようなイメージで、発言や提案をしてナンボの世界、黙っていれば「useless」。企業のビジネスが急速にグローバル化するなか、日系・外資系を問わず、語学力に加えて、外国の交渉相手とわたりあう胆力や、外国人の同僚を仲間として自然体で受け入れ、多様性を楽しむマインドがあるとよいと思う。

経営環境の変化に伴い、今後一層、企業にはクリエイティブな発想が求められ、そのためには法務人材も幅広い経験を積むことが重要だと感じる。一企業内でできる経験には限りがある。多くの法務人材が、転籍、出向、兼副業、転職などを通じて、多様な経験ができる環境を整えばよいと思う。また、社外で人脈を広げ、ネットワークを活用し、あるいは作り上げ、積極的に情報収集や意見交換を行えるとよいと思う。それにより、法務のプロとしての軸ができ、客観的で幅広い視点を養えると思うし、いざとなれば、外部人脈が困ったときの助けとなり、人生のリスクヘッジにもなると思う。法務人材の人の交流がより柔軟かつ活発に行われ、多様な知見が共有され蓄積されていくことが、オールジャパンで法務機能を強化することにつながるのではないかと考える。

ケース16 日清食品ホールディングス株式会社 本間 正浩

Title : 執行役員・CLO (グループ法務責任者)



法務の道に入ってから現在までの略歴 :

1989年弁護士登録、法律事務所勤務10年(その間、海外留学および海外実務3年半)。

1999年GEエジソン生命保険(株)執行役員兼ゼネラル・カウンセラーとなる。その後デル、新生銀行等を経て、2013年より現職、外資系12年および日系企業7年の経歴の大部分において法務部門の長として企業の法務事項の全てを管理する職責を担ってきた。同時に、相当の期間を執行役員として経営に関与する。

これまでのキャリアの振り返り(なぜこうしたキャリアを歩んだか等) :

よかれあしかれ、私の企業法務像は、企業内弁護士としての経歴の過半を過ごすこととなった米国系多国籍企業のそれに決定的な影響を受けている。

企業の法務部門の枠割は、企業の法務リスク(risk)を管理(control)し、機会(opportunities)を促進(enhance)し、もってビジネスを守り、かつ、発展に寄与することにある。そこで求められるのは、「結果」に対するコミットメントである。自分の努力が「結果」に現れること、自分の言葉で企業が現に動いていることを実感できること、これが企業内法務部門に身を置いていてやりがいを感じる瞬間である。経済のグローバル化、イノベーションの加速、そしてコンプライアンスの強化は、企業における法務機能の強化の必要性をいやがうえにも増しており、かかる「新しい現実(the new reality)」の中で、法務パーソンであることの意義およびその魅力も飛躍的に高まっているといえる。

しかし、「新しい現実」の中で求められる法務部門・法務パーソン像は、これまでとすれば考えられてきたような、単なる「法律を語る口」ではない。専門法律知識は必須条件ではあるが、十分条件ではない。要求されるのは、専門的知識を基礎としつつ、常に不明確かつ流動的な状況の下において、一義的な「正解」を得られないにもかかわらず、リスクと機会のバランスを慎重に衡量して「判断(judgement)」を行い、これを「実行(execute)」することである。それを結果の責任を負担するという重圧の中で行わなければならない。

そのためには、ビジネスに対する深い理解、コミュニケーション能力、調整能力、そしてこれらを通して人々の「信頼」を勝ち取り、ビジネスと「チームの一員」として受け入れられる総合的な資質・能力が必要である。法務リスクから企業を守ることも、このように信頼を得て初めて可能であるというべきである。「企業を守る」ということは守った結果を出すことであり、「正しいことを言う」とどまるものではない。信頼しない者の言うことに耳を傾ける者はいない。

ケース17 シティライツ法律事務所 水野 祐

Title : 弁護士

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

企業法務を扱う都内の法律事務所に勤務後、2013年にシティライツ法律事務所を設立。IT、クリエイティブ、建築・不動産・まちづくり分野に特化した弁護士として、スタートアップから大企業までハンズオンのリーガルサービスを提供している。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等） :

まず、法務の魅力や強みについて。個人的には、あらゆる分野に絡むことができる「越境性」こそが法務の魅力・強みであり、かつ、これまで見逃されてきた要素ではないかと考えている。法が関わらない分野は存在しないため、法務は、主体的な姿勢さえあれば、あらゆる分野や部門の中に入り、情報を整理・編集し、連携させていくことができる。

次に、今後の法務の展望について。現在世界を席卷する巨大IT企業は他を圧倒するような技術があったわけではなく、規制に潜在する社会問題や社会が求める新しい価値を敏感に嗅ぎ取り、それを事業や法的スキームに落とし込んでいく「法的創造力」により新市場を開拓していったと評価できる。報告書記載の法務機能の理想像を追求していくと、法務機能の中核を担う法務部門と他部門の境界は曖昧になる。経営戦略を担う経営層や経営企画はもちろんのこと、今後はリーガルテックのエンジニアはもちろん、利用規約やプライバシーポリシーのデザインを担当するデザイナーも法務機能の一端を担うことになる。「法的創造力」を含む、これからの時代の新しい法務機能は、他部門のみならず社内外との連携のなかで見出される可能性が高い。そのような観点からは法務部門が肥大化する組織よりも、法務機能が積極的に他部門や社外のリソースに「溶けて」いく、法務機能が他の機能と循環していく組織体制の方が、企業の全体的な法務機能の強くするのではないかと展望する。

最後に、法務の心構えについて。法律家は定義から物事を捉えてしまう癖があり、「法務」という仕事や機能についても定義から入ってしまいがちであるが、このことが「法務」の業務や果たすべき機能の範囲を矮小化してしまっている。もちろん法務人材の有限なリソースをいかに適切に配分するかという視点は欠かせないが、法務機能を担う者として、積極的に他部門や社外に「溶けていく」主体性・能動性、そして戦略性が必要である。例えば、取締役会や経営会議の議事録を取る仕事は経営企画がやることが多いが、取締役会や経営会議の議事録に何を残すか（あるいは、残さないか）は企業経営の要諦であるからこそ、良い意味で、戦略的に「奪い取る」べきである。従来の法務の仕事を拡張させる具体的な一步を踏み出す、主体的・戦略的な目線・心構えこそ、法務機能を高めるための第一歩になるのではないだろうか。

ケース18 西村あさひ法律事務所 三村 まり子

Title : オブカウンセル

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

修習を終えた後は、渉外事務所を経て、3年後に縁あって今の西村あさひ法律事務所に入り、途中アメリカの法律事務所で働き、その関係で日本人が経営者の医療機器関係のスタートアップ企業で1年間仕事をした。帰国後は西村に戻り、パートナーに就任して2年後

GEヘルスケアにGCとして入り、執行役員・アジアパシフィック担当になった。5年後、ノバルティスファーマに執行役員として入り、5年半後にグラクソ・スミスクラインに取締役、法務・コンプライアンス・渉外担当として入り、3年後の昨年8月に西村あさひに戻った。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等） :

アメリカのスタートアップで仕事をした経験から、ビジネスに興味を持ち、日本に戻ってからはインハウスカウンセルも面白いかと思い始めた。当時インハウスはまだ100名程度で、珍しい人だと言われたが、GEという法務が強い企業のトップとして日本の役員やグローバル本社と業務をする中で鍛えられ、多くを学ぶことができた。ノバルティスでは日本の医療業界の最大の不祥事と言われた、ディオバン事件という臨床研究に係る事件が起こり、中から対応の指揮を執る経験をすることができた。謝罪会見にも出る羽目になり、本当に嫌だったが、今ではそのような希少な経験を自慢の種にしている。グラクソ・スミスクラインでは、子宮頸がんワクチン訴訟が起き、その初期段階の指揮を執った。

私が入った企業はいずれも外資系で法務を尊重してくれたので、意見を聞いてもらえないという苦労はあまりしなかったが、逆に責任の重さはいつも痛感していた。社長や営業からはプッシュバックをたくさん受けたが、それにより意見を深めることができた。法務は、最初は営業などの前線からは疎まれるものだが、そこで会社にとって正しいと思うことを積極的に発言していく勇気と根性は重要であるし、会社の長期的成長に貢献するために給料をもらっているわけだから、それが仕事であり、責任である。不祥事対応の際は、それを専門的に行っている部署などないので、どの部署の誰がリードしていくかは、自然発生的に決まっていく。法務として後方支援に回るという選択はあったかもしれないが、会社の機能が正常に働かなくなったとき、法務が果たせる役割は大きい。その責任を背負っていく覚悟を持てば、会社に大きな貢献ができ、同時に自分も大きく成長することができると思う。

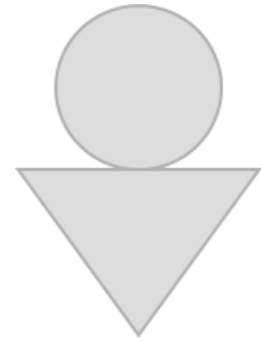
AIなどの技術革新により世界の産業構造を大きく変わっていく時代が到来し、今や日本の将来が憂慮されている。社会が大きく変わっていくときこそ、倫理、正義、公正などの理念が重要になってくるので、筋の通った理念を持ち続けて、日本社会に貢献していきたいと思う。

ケース19 双日株式会社 守田 達也

Title : 執行役員 法務、広報担当本部長 兼 法務部長

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

総合商社のビジネス変遷に即した案件対応を行ってきた。例としてバブル期の海外不動産案件、Project Finance 案件、倒産・紛争案件、アジアでのリストラクチャリング案件、コンプライアンス体制の構築・事案対応、ガバナンス対応における役員報酬体系の構築など。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等） :

○法務の魅力・強み

前向きな案件では、営業を支援しつつ案件を成約させる醍醐味を味わえ、後ろ向きの案件においては、むしろ法務が主体となりつつ問題を処理していくなど、どんな時代・案件でも活躍の機会が与えられること。近年ではコンプライアンス・ガバナンス等、更に活動領域が広がっており、一層の可能性を秘めていると考える。

○日本企業の法務機能の在り方の展望

一方で今後の展望は平たんなものではなく、より高度・専門化（有資格者の企業法務進出）が進む一方、リーダーシップ、コミュニケーション能力をはじめとしたソフトスキルも要求され、かかる機能・スキルを提供できる人材・組織（弁護士事務所も含め）の淘汰が進んでいくものとする。一方で前述の通り法務機能の裾野が広がる中、弁護士事務所・企業内法務・他ベンダー（既に見られるITベンダーの参入等、異業種からの参入も進むと見られる）間の業務のすみ分けにも様々なモデルが出てくるものと思われ、かかる変化を敏感に察知しながら、法務機能を常に定義・拡張していくことが求められる。

○法務機能を担う企業人としての心構え

上記の時代を見据え、学び続けていくマインド・しなやかさを有した人材であること。

○学生時にやっておいた方がいいこと

学生時には、学生時代にしかできない様々な経験があり、そこを大事にすることが一義、後はしいて言えば語学と思う。

ケース20 株式会社安川電機 吉浦 初音

Title : 法務・コンプライアンス課 課長

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

2008年 弁護士登録し、一般民事系の法律事務所にて勤務。

2010年 グローバル展開する日系部品メーカーの法務部門へ転じた後、外資系製薬会社を経て、2012年より現職。フィンランド企業の買収や中国での事業譲渡に参画。またグローバル・コンプライアンス体制を企画段階から立ち上げた他、法務部門長として法務組織強化に力を注いだ。

2013年からは法科大学院やビジネススクールの非常勤講師として企業法務の講義を担当。

2019年8月より、IT系スタートアップ企業に転じて新たな挑戦をする予定。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等）:

私は非法学部・社会人経験を経て、三十代になってから法務の道に入った。働く場としてメーカーを選んだのは、これまで日本経済を牽引してきたのは間違いなく製造業であり、ノウハウや業務の幅広さという点で、企業法務スキルと経験を磨くなら、グローバルに事業展開しているメーカーが一番だろうとの思いがあったからである。

法務の魅力は、例えばメーカーであれば社内クライアントが設計、購買、品質管理、営業など多岐にわたっているため、ビジネス全体のいずれにも関与できる点にある。組織と仕事が細分化している大企業では、これは非常に貴重なポジションだ。このチャンスを活かすには自分の役割に限界を設けず、各部門に入り込んで仕事をするのが不可欠。若手なら上司にやり過ぎだと怒られるくらいの意気込みでよいと思う。そして、仕入れた社内外の様々な情報を各部門に積極的に提供し、リエゾン役として社内の連携と全体最適化に活かしてほしい。

なおビジネスの中長期的成功のため法務パーソンには、交渉相手含め利害関係者全体を俯瞰して公平性を判断できる「外部の視点」が求められる。これは企業固有のクローズド・スキルとは対極の普遍的能力であり、ポータビリティの高さからも法務は魅力的な選択肢だと思う。

私は製造業の中で三度の転職をしたが、日本の産業構造や働き方が大きく変化しようとする今、製造業からIT業種へキャリアをピボットすることにした。法科大学院の学生に接していると感じるのは、キャリアに対するイメージが硬直的だということだ。私自身は社会人として法務とは全く違う仕事をした経験が、法務パーソンとしての自分の強みになっていると感じている。是非、学生時代から法律の枠以外の世の中にも興味を持ち、意識的に法学部・法科大学院以外の人と話しをする機会を作してほしい。自分の働く姿を伝統的な法曹に留めないこと。法務パーソンにできることは、私たちが思うよりもっとたくさんあるのだから。

ケース 2 1 株式会社資生堂 依田 光史

Title : 執行役員 チーフリーガルオフィサー

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

新卒でソニーに入社してから約 1 2 年間、主に知的財産関連の法務（アライアンス契約、特許侵害訴訟、特許ライセンス契約など）を担当。その後 1 社（医療機器メーカー）を経て、レノボに転職し、一人法務として日本事業をサポートしつつ、NEC のパソコン事業

買収（JV による）を担当。最後の 3 年間は、同社 Asia Pacific 地域の General Counsel を務め、同地域（中国を除く）の法務部門を率いた。2018 年 3 月に、資生堂に入社（Global General Counsel）。2019 年 1 月より現職。執行役員として、同社の法務、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント機能のグローバル責任者を務める。



これまでのキャリアの振り返り（なぜこうしたキャリアを歩んだか等）:

ソニーにおいて、主に知的財産関連の法務を担当する中で、日英各種契約のレビュー、ドラフティング、交渉や訴訟対応につき基盤構築できたことは私のキャリアの原点となった。4 年目に会社制度による米国ロースクールへの留学が実現し、その後のニューヨーク州弁護士の資格取得に繋がる機会を与えてくれた当時の上司ならびに会社には感謝している。

入社から 10 年が経ち、一定の分野においては担当者として一人前の仕事ができるという自負も持ち始めた頃に、知的財産関連に限定せずに法務全般の能力を更に向上させたい、力を試したい、という気持ちが大きくなり、考えた末に全く別業界（医療機器）かつ法務全般の担当者（外資系日本子会社の一人法務）への転職を決断した。今から考えると、ソニーにおいて一定の管理職経験を経てから転職したほうが後の苦労は少なかったかもしれない。

レノボでは尊敬できる上司やビジネス責任者に恵まれ、M&A 案件のリードや地域法務責任者への昇格といった機会を得た。チームおよびクライアントともに多様な国籍・文化のメンバーであり、彼らと議論しつつ目標達成に向けて進んでいく、リードしていくのは大きな挑戦であった。特に people management においては苦労が絶えなかったが、それを乗り越えたことは大きな糧となった。

素質やポテンシャルを見極めたうえで、身に余るタスクを与える（言わば、修羅場を経験させる）ことが成長への近道であろう。私は「恩返し」として、資生堂の法務メンバーへの成長の機会提供に努めたい。一方で、法務部門の皆さんには、そのような機会が得られそうな場合、あるいはそれを主張する場がある場合には、自ら積極的に挑戦・要求することをアドバイスしたい。

ケース22 Airbnb (エアビーアンドビー) 渡部 友一郎

Title : シニアカウンセラー (日本法務本部長)

法務の道に入ってから現在までの略歴 :

東京大学法科大学院卒業後、英国系外資法律事務所のアソシエイト弁護士 (2009年)。DeNA の法務部を経て、2015年8月、Airbnb のアジア太平洋地域で3番目 (シンガポール外は初) の弁護士として、弁護士歴10年を迎える。特徴的な業務かつ強みは、

「イノベーションに法律が追いついていない場合」のガーディアン・パートナーとしての舵取り。70年前の旅館業法を変え、ホームシェアリングを適法化した住宅宿泊事業法 (2017年) 等がある。ALB Japan Law Award にて In-House Lawyer of the Year 2018 等受賞。



これまでのキャリアの振り返り (なぜこうしたキャリアを歩んだか等) :

(1) 「ヒーローだ…」 そう思った。私が法律家を志した原始体験は小学生に遡る。今では殆ど記憶が薄れているが、木製のドアを開けた際、左手の応接室がチラリと見えた。白い服を着た女性が、ハンカチで目頭を押さえて祖父の知人である弁護士に「ありがとうございます」と何度も頭を下げて感謝していた瞬間が今でも蘇る。必死に勉強し「困っている人を助けて導く」、まさにガーディアン・パートナーになることを、小学校の卒業文集に書いた通り本質的に希求していたのだと思う。読者の皆様、特に学生の方は、「困っている人を助けて導く」と「Airbnb のような米国のテクノロジー企業」との間にギャップがあるように思われるかもしれない。

否、両者は1つの「橋」でつながれている。「社会の声にかき消されてしまう存在 (もの) を法理論で助けて導く」ことだ。実は、新しいテクノロジーやイノベーションは、社会に受け入れられるまでの間 (法律が予期せぬ場合は特に)、幼児のようにか弱く脆く、そして、多くの攻撃や予期せぬ出来事に巻き込まれる。味方も殆どいない。日本は特にシビアだ。

(2) 2015年に Airbnb に入るか悩んだ。恩師・友人に相談したが2人を除いて反応は芳しくなかった。「エアーなんとか…聞いたことない」「アメリカのインターネット会社だから日本の法律なんて無視して事業をしているに違いない」等、弁護士としてリスクを指摘してくださる声が多かった。しかし、結果として、私が見た米国ユニコーンの法務部門は、自らを「Enable Function」(事業可能ならしめる部門) として、世界中の法律を解釈学で捉えるだけではなく、公共政策部門と協同して、リーガルデザインを最新版に変えていく部門だった。

(3) 今回 WG 委員として、私自身が Airbnb で学んだことを謙虚な姿勢ですべてぶつけたつもりである。『企業の進化が法律の変化を遥かに上回るスピード』で進むインターネットの時代 (How Google Works より) の法務機能に Transform させることが日本の国際競争力ある経営強化につながると考えている。私も謙虚に Learning を続ける旅を続けたいと思う。

本「法務人材キャリアコンパス」は、2019年7月時点の情報で作成している。

※1 <https://www.keieihoyukai.jp/>

※2 The general rule of law is, that the noblest of human productions knowledge, truths ascertained, conceptions and ideas become, after voluntary communication to others, free as the air to common use. Louis D. Brandeis, an American lawyer and associate justice on the Supreme Court of the United States from 1916 to 1939.

※3 邦訳 「企業法務」商事法務（株）2018年