

2021年8月10日

政策研究レポート

事業環境変化に対応した企業における法務機能の在り方

制度企画室 兼 知的財産コンサルティング室 [東京] 主任研究員 肥塚直人

1. 問題の所在

第4次産業革命と呼ばれる経済社会の変化に晒され、事業環境は刻一刻と変化している。技術革新による変化の流れに加え、SDGs に代表されるグローバルな価値観の浸透、価値観の多様化がもたらす企業や消費者の行動変容、地政学上の変化や新興国の台頭等、事業環境の変化は加速度的に早くなっている。こうした中、法務部門の機能や役割についての議論が近年になって盛んに行われるようになった。代表的な議論としては、経済産業省が設置した「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、法務機能の在り方研究会)における議論が比較的良く知られているが、商業雑誌においても特集が組まれる等、注目されている¹。

法務機能の在り方研究会が2018年4月に公表した報告書によれば、ビジネスのグローバル化の進展、イノベーションの加速、コンプライアンスの強化といった環境変化がこうした議論の背景にあるとしている²。グローバル化の進展については、報告書が指摘しているように競争法の執行強化の流れやM&A等も法務機能強化の要因であることは間違いないが、外部環境の変化が激しくなる中、長期的な視野に立った市場創造が重要となっている。またイノベーションの加速についても、データ利活用型ビジネス構築の重要性と法整備が進んでいない市場における対応の必要性が指摘されているが、同時にデータ利活用型ビジネスを行う際には、自らデザインするビジネスモデルを契約書で表現しなければならない。たとえば、取引に関わるプレーヤーとの関係構築や、ビジネスモデルの保護を図る必要があるが、これらも契約書を通じて担保する必要があることから、契約実務の重要性が高まっていることにも注目する必要がある。コンプライアンス強化の要請は最近に始まったことではないが、グローバル化やイノベーションが加速する中で、国内はもちろん、クロスボーダーでの法令対応や契約上の履行管理等の重要性も高まっている。

近年における議論の高まりも反映し、法務機能の在り方研究会は2019年11月にも報告書を公表しており、「事業(価値)の創造」に向けた法務機能の重要性や、法務機能を支える人材(経営法務人材)の育成・獲得の重要性を指摘している³。同報告書によれば、法務機能には、①実現可能な範囲を広げる機能(クリエイション機能)、②実現可能な範囲での最大化を目指す機能(ナビゲーション機能)、③実現可能な範囲内にとどめる機能(ガーディアン機能)の3つの機能が含まれると整理している⁴。

劇的に変化する事業環境の中で難しい経営のかじ取りを迫られている経営者にとって、自社がどのような法務機能を

¹ たとえば比較的最近のものとして、北島敬之・杉山忠昭・本間正浩・牛島信「ジェネラル・カウンシルと企業の法務機能(上)(下)」NBL1137・1138号(2019年)、斎藤輝夫「法務コンプライアンスの役割と組織設計」商事法務第2201号(2019年)18-25頁、児玉康平「日本企業におけるゼネラルカウンセルの重要性と日本企業が抱える法務体制の課題ーグローバル事業会社の視点からー」商事法務第2201号(2019年)25-31頁、金子忠浩・高野雄市・野村慧「座談会 コンピテンシーモデルを軸とした考察 法務と経営を接近させるための法務人材・法務組織戦略」ビジネス法務第20巻第9号(2020年)等がある。

² 経済産業省「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」(2018年4月)。

³ 経済産業省「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～令和時代に必要な法務機能・法務人材とは～」(2019年11月)。

⁴ 経済産業省・前掲注3、7-11頁。

実装すべきかについて難しい判断が求められている。この点、経営史の権威でもあるチャンドラー博士が指摘するように、組織は戦略に従って設計されるべきものであり、法務機能の在り方を検討する際にも、その時代における企業の置かれている事業環境を理解することが重要となる。

法務機能の強化の必要性については以前からも指摘されてきたテーマである。そこで、本稿では、足元の法務部門の実態を概観した上で、これまでに法務機能についてどのような整理がなされてきたのかについて振り返りをした上で、今日において重要な意義を持つと考えられる法務機能について考察を行いたい。

2. 法務部門の実態

(1) 法務機能を担う部門や体制

法務部門の実態について、前述した法務機能の在り方研究会による報告書⁶によれば、従業員 2,500 人以上の企業における法務部門の職員数は平均で 18.9 名となっており、法務担当役員の設置率は 22.4%であったと報告されている。また経営陣から判断や意見を求められる頻度については、毎日と回答した企業は 3.2%で、週数回が 18.9%、月数回が 53.0%となっており、年 1 回と回答した企業も 26.1%存在している。

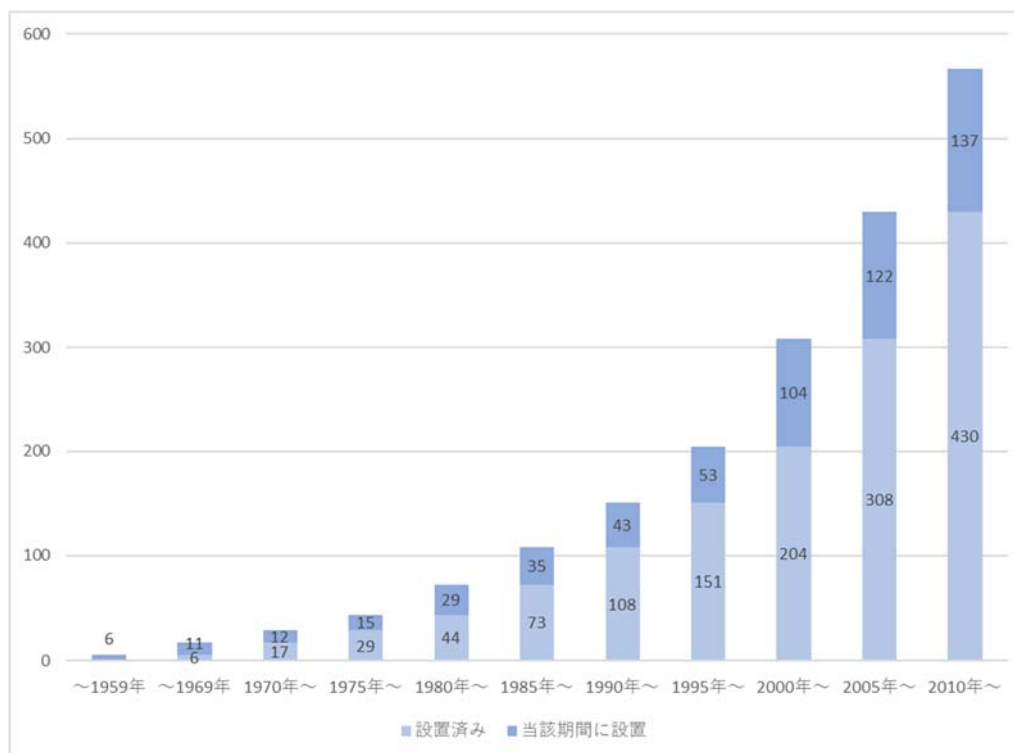
経営法友会が定期的実施している法務部門の実態調査⁷によれば、従業員 3,000 人超の企業では部レベルの法務部門設置企業が 70.1%、課レベルの法務部門設置企業が 23.2%で、9 割以上の企業が法務部門を設置しているが、1,000 超 3,000 人以下の企業では部レベルが 44.8%、課レベルが 32.1%であり、合わせて 76.9%に留まる。また法務部門の設置時期を見ると、1959 年までに法務部門が設置されていたのは僅か 6 社であり、少なくとも日本における法務部門の歴史は戦後の高度経済成長期に入ってから始まったとも言える。その後、法務部門を設置する企業は徐々に増えていったものの、1985 年以降にようやく 100 社を超え、2000 年以降になってようやく 300 社を超えるという結果となっており、比較的近年になってから法務部門を設置した企業も少なくないことがうかがえる。

⁵ Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, Massachusetts Institute of Technology (1962). 邦語訳文献として、A・D・チャンドラー(有賀裕子訳)『組織は戦略に従う』(ダイヤモンド社、2004 年)がある。

⁶ 経済産業省・前掲注 2、5 頁以下参照。

⁷ 経営法友会『会社法務部【第 11 次】実態調査の分析報告』別冊 NBL160 巻(商事法務、2016 年)。経営法友会会員企業及び証券取引所等上場企業を対象にアンケート調査の方式で実施されているもので、第 11 次調査は 6,193 社の内、960 社(15.5%)から回答を得ている。なお、経営法友会は 2021 年 4 月に「第 12 次法務部実態調査」の中間報告を同団体ホームページで公表している。第 12 次調査は 2020 年 8 月 3 日から 11 月 20 日にアンケート調査の方法で実施されており、5,171 社の内、1,233 社(23.8%)から回答を得ている。法務部門の設置状況について、会社規模別の集計結果は公表されていないが、回答企業全てを対象に集計した結果として、部レベルの組織があると回答した企業が 43.4%、課レベルの組織があると回答した企業が 25.9%であったことが報告されている。

図表 企業における法務部門の設置状況



(出所) 経営法友会『会社法務部【第11次】実態調査の分析報告』別冊 NBL160 巻 (商事法務、2016年) 7頁掲載データより作成

(2) アメリカにおける法務部門の実態

アメリカ企業については前述した法務機能の在り方研究会による報告書⁸にも記載があるが、サンプルに多少の偏りがある点には留意が必要である。アメリカにおいては伝統的に社内弁護士 (Corporate Counsel) が法務部門の中で重要な役割を果たしており、社内弁護士の活用状況等についても時々調査が実施され、紹介されている⁹。たとえばハーバード大学ロースクールが S&P500 銘柄となっている企業のゼネラルカウンセルを対象に 2000 年代に実施したアンケート調査によれば、法務部門の弁護士数は平均で 68.85 名、中央値で 35 名であったと報告している¹⁰。

また比較的最近行われた 2017 年の調査¹¹によれば、売上 100 億ドル以上の企業における社内弁護士数の平均は 188 名、近年注目されている現代におけるビジネスに効果的な社内法務機能を担う Legal Ops と呼ばれる職員数の平均は 21 名であった。また当該調査によれば売上 10 億ドル～100 億ドル未満の企業における社内弁護士数

⁸ 経済産業省・前掲注 2、5 頁以下参照。

⁹ 経営学雑誌であるハーバード・ビジネス・レビューに 1952 年に掲載された Charles S. Maddock, The Corporation Law Department, 30 Harvard Business Review, 119-136, 199 (1952). という論文が著名である。最近の文献における指摘の例として Steven L. Lovett, The Employee-Lawyer: A Candid Reflection on the True Roles and Responsibilities of In-House Counsel, 34 J.L. & Com. 113, 115 (2015). は、2006 年に Association of Corporate Counsel (ACC) が 2006 年に調査した所、アメリカでは約 18,000 社が 49,000 名から 61,000 名の弁護士を雇用しており、この比率が大きく変化していないとすれば弁護士の 13% から 16% が社内弁護士として雇用されていることになると指摘している。

¹⁰ Michele Destefano Beardslee, Symposium: Empirical Research on the Legal Profession: Insights from Theory and Practice: Advocacy in the Court of Public Opinion, Installment One: Broadening the Role of Corporate Attorneys, 22 Geo. J. Legal Ethics 1259-1333 (2009). 詳細な調査結果は、1311 頁以下を参照。

¹¹ Issei Kato, 2018 State of Corporate Law Departments (2018).

の平均が 41 名、Legal Ops の平均が 6 名、売上 10 億ドル未満の企業における社内弁護士数の平均が 9 名、Legal Ops の平均が 1 名となっている。弁護士資格を有する者の人口が多いアメリカにおいて弁護士資格を有する職員が多いことは以前から知られているが、売上が 100 億ドルを超えるような企業においては大規模な法務部門を擁している一方、売上が 10 億ドル未満の企業における人員の規模は、弁護士資格の有無を除けば、同規模の日本企業と比べて必ずしも著しい違いがある訳ではない。

3. 法務機能の本質

(1) アメリカにおける捉え方

会社における法務部門というのは、これまでどのように位置づけられてきたのであろうか。ここでは比較的早い時期から法務部門の設置が進み、議論の蓄積も多いアメリカの状況を先に概観していく。

アメリカにおいて法務部門が本格的に組織されるようになるのは、20 世紀に入ってからであり、19 世紀に法務部門を設置していた企業は一部を除いてほとんど見られない。19 世紀後半になるとアメリカでは巨大な近代的企業が多数誕生し、この時期から管理組織が必要とされるようになったと言われている¹²。当時、近代的な企業の実験の 1 つとなったのが鉄道会社である。長大な路線と駅、運行管理を行うためには、従来の小規模事業とは異なる管理が必要とされるようになり、組織の重層化や経営情報の統計化・計数化が進むこととなった。また従来は一部の者しか取り扱うことがなかった現金を、駅員や乗員、貨物・乗客担当の従業員が取り扱うようになったことから、小銭であっても全て計算し、不正を検査する初歩的な内部監査の仕組みも導入されたと言われている。またこうした経営管理を行うことのできる専門的な経営者が必要とされ、プロの俸給経営者を誕生させたと言われている¹³。こうした近代的な企業は、南北戦争終結後、急激に発展し、産業資本の集積により巨大な事業会社が数多く誕生している¹⁴。

法務部門もこうした近代的な巨大企業において、機能分化が進む中で誕生している。最初の法務部門が設置されたのはスタンダード石油で、1882 年のことであったと指摘されている¹⁵。また比較的早い時期に法務部門を設置した著名企業としてデュポンも指摘することができる。同社は 1903 年に大幅な組織変更を行っており、その組織変更の中で社長直轄の部門として法務部門を設置している¹⁶。19 世紀後半に誕生した鉄道会社、保険会社、公共インフラ会社等といった巨大企業は、当時増加していたクレームや不動産関係の問題に対応することが求められたことから、弁護士を採用することが多くなる。その後、法務部門を設置する企業が徐々に増えていったと言われているが、その背景としては、急成長に伴う法律問題の予防の必要性があったと考えられている。また別の要因としては、独禁法やパテント対策の必要性が高まったことや、企業秘密保持の必要性が高まったことも指摘されている¹⁷。

1930 年代以降、世界恐慌及びニューディール政策等を背景として金融資本市場制度や雇用制度を含む多くの分野で連邦規制が整備される中、政府（特に連邦政府）と産業界の関係が大きく変化したと言われており、企業はさま

¹² この時代のアメリカにおける企業の発展については、A・D・チャンドラー（丸山恵也訳）『アメリカ経営史』（亜紀書房、1986 年）が詳しい。

¹³ A・D・チャンドラー（丸山恵也訳）・前掲注 12、45-59 頁。

¹⁴ A.B. Levy, *Private Corporations and their Control* (Routledge & K. Paul 1950) 147-148 によれば、南北戦争前の 1859 年における製造業が有していた総価値が約 19 億ドルであったのに対して、1869 年には約 34 億ドル、1889 年には約 94 億ドルに拡大している。また 1859 年当時は 1 事業体の平均資本が約 7,200 ドルであったのに対して、1899 年には約 19,300 ドルとなっている。

¹⁵ Walter Kolvenbach, *The Company Legal Department Its Role, Function and Organisation* (Springer Science+Business Media LLC 1979) 9.

¹⁶ A・D・チャンドラー（有賀裕子訳）・前掲注 5、76 頁。

¹⁷ 大矢息生『アメリカ会社法規部論』（成文堂、1997 年）20 頁。

ざまな連邦規制にも対応する必要が生じたとされている¹⁸。この時期には法務部門の組織が大規模化し、社内弁護士の数も増加していったことが知られている。この点、1949年時点で実施された調査によれば、2,048法人において5,428人の弁護士が職員として雇用されていたことが報告されている¹⁹。

アメリカにおける法務部門の機能や期待役割も時代によって異なっているようであるが、法務部門長職は概ね高い評価を得ており、経営上極めて重要な位置づけを与えられていることが多い。上記で触れた法務部門が設置されるようになった当初、社内弁護士の黄金時代であったとも言われており、主要企業における法務部門長職は会社において最も給与の高い3人のうちの1人であったと言われていた²⁰。その後、MBAの学位が注目されるようになったことや、大規模な法律事務所の役割が高まったことで、法務部門長の地位は相対的に低下し、企業における日常業務に関するハウスキーピングのような問題を扱うことに限られ、経営者と法律事務所との連絡役を務めることが主たる役割になったとも指摘されている²¹。再び法務部門の地位が高まるのは1970年代であり、やはり規制の増加と事業活動の範囲や複雑さが増大した結果であると言われていた²²。またこのころから法務部門長職は上級管理職の一員となり、法律事務所に業務を委託する際にも裁量権を行使し、その業務を監視することに積極的となったと指摘されている。その結果、法務部門長は会社、管理部門、社外の弁護士の間において強力かつ中央集権的な仲介者として積極的に活動するようになる²³。またこの時期にはCEOとの報酬格差も改善したと言われていた²⁴。1990年代には、いわゆるドットコム企業の台頭やM&AやIPOが盛んに行われたこと等もあり、法務部門長にはウォールストリートやシリコンバレーのM&A弁護士で投資銀行での経験者が多く就任し、必ずしもコンプライアンス等が専門ではなく、こうした者の多くが専門性や社会的地位の向上を図っていたとの指摘もある²⁵。エンロンやワールドコム破綻に端を発した企業不祥事によってサーベンス・オクスリー法が整備される中、同法によって、社内弁護士に法律の重大な違反について法律顧問やCEOに対する報告を義務付ける等、社内弁護士にコンプライアンスの機能を発揮させることが要請されるようになった。これを契機として、規制官庁出身者や検察官出身者等の弁護士を法務部門長に採用する動きが多くみられるようになった²⁶。このように時代によって法務部門長「像」は変化し続けているが、現在においてもグローバルに展開する企業における法務部門長は重要な職責を担っており、アメリカ企業の年次報告書を見るとCEOよりも高額の報酬を得ている者もみられる。

¹⁸ Charles S. Maddock, *The Corporation Law Department*, 30 *Harvard Business Review*, 119-136, 199 (1952). 同論文が指摘するこの時期の立法として Fair Labor Standards Act, National Labor Relations Act, Security Act of 1933, Federal Food, Drug and Cosmetic Act, Robinson-Patman Act 等がある。この論文が経営者等の間でも定評のある「Harvard Business Review」に掲載されたことから、当時の連邦規制の影響について経営者の間でも関心が高かったことが伺える。

¹⁹ Charles S. Maddock, *supra* note 18 at 119. なお内 239 人は大学に雇用されていた弁護士であり、残り 5,189 人が企業等に雇用されていたと考えられる。

²⁰ Carl D. Liggio, Sr., *A Look at the Role of Corporate Counsel: Back to the Future- or is it the Past?* 44 *Ariz. L. Rev.* 621 (2002). 同氏は 1930 年代後半における主要企業の CEO の 75% が弁護士資格を有していたと指摘している。

²¹ Carl D. Liggio, *supra* note 20 at 621. Deborah A. DeMott, *Ethics in Corporate Representation: The Discrete Roles of General Counsel* 74 *Fordham L. Rev.* 955, 959-960 (2005).

²² Deborah A. DeMott, *supra* note 21 at 960.

²³ *Id.*

²⁴ Carl D. Liggio, *The Role of the General Counsel: The Changing Role of Corporate Counsel*, 46 *Emory L.J.* 1201, 1206 (1997).

²⁵ Constance E. Bagley, Mark Roellig, Gianmarco Massamento, *Who Let the Lawyers Out?: Reconstructing the Role of the Chief Legal Officer and the Corporate Client in a Globalizing World*, 18 *U. Pa. J. Bus. L.* 419, 436-437 (2016).

²⁶ Constance E. Bagley, *supra* note 25 at 439-440.

アメリカにおいては法務機能(法務部門や General Counsel 等の役割)に注目した文献が多数存在する。たとえば Walter 弁護士は「法務部門の広く一般的な機能は、会社が成功裏に経営され、創造的活動を自由に行えるよう、法的な境界線を描くことである。決して違法な行為を隠したり、秘密にしたりすることではない。会社の弁護士にとって、会社が適切な目的を実現する上で合法な方法を見つけることもその役割である」と指摘している²⁷。また法務部門の役割については、現代的でイノベーティブな法務部門は会社の意思決定プロセスにおいて重要な役割を果たしていると指摘する 1980 年代の文献もある²⁸。当該文献によれば、このころの社内弁護士は、会社の計画策定、戦略的な意思決定や監査に関わるようになっていたこと、会社にとって重要なリスクへの対処は社外弁護士に任せられるのではなくて、社外の弁護士を管理する役割と責任が与えられていたこと等が指摘されている²⁹。General Counsel の 4 つの役割として、会社内部における専門的な立場からのアドバイザー、会社の業務執行役員(Officer)であり、経営幹部、会社内における法務部門の管理者、会社が活用する外部弁護士を含む第三者との取引における代理人という役割があると指摘する文献もみられる³⁰。この点、弁護士資格を有する法務部門職員(in-house counsel)に求められる機能について、外部弁護士の「戦術的」な役割とは根本的に異なる戦略的なものであり、価値創造的なものであると指摘する文献もある³¹。経営学の領域では、経営者側が複雑な問題を弁護士と効果的にコミュニケーションする能力を持つことが、企業が継続的に成長していく上で重要な経営スキルであると指摘する文献もある³²。

アメリカにおける法務機能の在り方について日本に紹介する文献もみられるが、たとえば道田信一郎教授が執筆した「アメリカのビジネスと法」という文献が比較的古い時期の文献として知られている³³。道田教授は冒頭、アメリカの法務部門が行っている仕事の最初に「経営を企画し組織すること」があることを指摘しており、「法規部を強化拡充すべきである、そうして経営の企画組織も法的にそこでやらせなければ国際競争には勝てないということはおそらく真理」であろうと指摘している³⁴。

(2) 日本における捉え方

日本においてもアメリカにおける実態や議論を踏まえ、法務部門が戦略的な機能を果たすべきであることは以前から指摘されている。たとえば大矢教授によれば、「特定企業に必要とするあらゆる会社法務としての法律事務(legal work)を一元的、統一的、集中的(concentrated)、予防法務的(preventive law)かつ戦略的(legal strategic)に処理するための法律専門家(legal specialists)の補助またはサービス部署(auxiliary or service

²⁷ Walter Kolvenbach, supra note15 at 29. Walter 氏は American Bar Association, Law Practice in a Corporate Law Department(1971).を引用している。

²⁸ Robert Eli Rosen, Symposium: The Growth of Large Law Firms and its Effects on the Legal Profession and Legal Education: The Inside Counsel Movement, Professional Judgement and Organizational Representation, 64 Ind.L.J. 479 (1989).

²⁹ Id at 483-484.

³⁰ Mary C. Daly, The Role of the General Counsel: The Cultural, Ethical, and Legal Challenges in Lawyering for a Global Organization, 46 Emory L.J. 1057, 1061-1062(1997).

³¹ Omari Scott Simmons & James D. Dinnage, Innkeepers: A Unifying Theory of the In-House Counsel Role, 41 Seton Hall L. Rev. 77, 84-85(2011). Omari Scott Simmons, Corporate Lawyers: Chief Legal Officer 5.0, 88 Fordham L. Rev. 1741, 1742(2020).

³² Constance E. Bagley, Winning Legally: The Value of Legal Astuteness, 33 Academy of Management Review 378, 378 (2008).

³³ 道田信一郎『アメリカのビジネスと法』(有信堂、昭和 39 年)。

³⁴ 道田・前掲注 33、5-6 頁。また道田教授は当該指摘に加えて、売買と約束手形、トレード・クレジット、州際通商と税という 3 つの例を紹介し、アメリカ法規部の特徴を紹介している。

division)である」と定義されている³⁵。また丹羽和彦教授も、企業法務部に期待される一定の役割ないし機能として、臨床法務(紛争の処理)、予防法務(紛争の予防)、戦略法務(遵法と効率の確保)があげられると指摘しており³⁶、予防法務や戦略法務といった機能が期待されていることが伺える³⁷。

筆者も法務部門が戦略的な機能を果たすことが望ましいと考えており、たとえば契約管理については、契約締結前、契約履行段階、契約終了時のそれぞれにおいて法務部門が果たす機能を考えることの重要性を以前から指摘している。具体的には、①契約締結前には事業部門の戦略に基づく契約を支援する機能や契約締結に係る交渉の支援機能等を果たすこと、②契約履行段階においては紛争が発生した際の対応のみならず、契約条件等の履行状況のモニタリングや双方に違反の恐れがある場合には是正を促すなど、紛争の未然防止機能を果たすこと、③契約終了時には金銭関係の精算のみならず、契約で定めた債権債務関係の整理や必要に応じて未履行債務がある場合の履行を促す等の支援を行う機能を果たすことという3点が期待されることを指摘している³⁸。

しかしながら、こうした機能を十分に担えている法務部門は一部に限られており、前述の経営法友会が定期的に実施している法務部門の実態調査³⁹においても、法律相談・契約書審査等が中心的な役割になっていることをうかがわせる結果となっている。この点、筆者が意見交換を行った複数の法務部門のマネージャーからも、契約締結前のチェックは比較的入念に行っているものの、事業部門の戦略に沿った契約書を一緒に作成することができているかについては不安があるといった反応や、契約履行段階のフォローや戦略的な交渉支援まで行っているケースは稀であるとの反応が聞かれている⁴⁰。

4. 法務機能の現代的な意味

法務機能の定義はこれまでもさまざまな議論が行われ、冒頭で紹介したように経済産業省が法務機能を企業経営にとって極めて重要な機能であるとして再定義を行ったところではあるが、具体的に果たす役割や機能については事業環境によって当然に変化する。現代の企業を取り巻く事業環境は、冒頭にも触れたように技術革新を契機とした、第4次産業革命とも呼ばれる経済や社会の構造的な変化や、価値観の多様化等によって劇的に変化している。ここでは筆者が特に法務機能ないし法務部門に影響を強く与えることになると考えている3つの観点を整理する。

(1) 市場創造型の事業戦略

経済社会の変化が劇的に進む中、市場創造型の事業戦略を考える必要性が増している。つまり、事業戦略を中長期的に考える際、外部環境も内部環境も比較的短期間の内に変化してしまう今日においては、自らが中長期的に見た際の強みを活かせる事業領域ないし市場の創造と、その市場における優位なポジションを主体的に築いていくことが必要となる。その際に重要となるのが、自らの将来的な強みを把握すること、将来的に強みを発揮できる可能性の高い事業領域ないし市場の形成を促しつつ、当該事業領域や市場において優位なポジションを確保できる手

³⁵ 大矢息生『企業法規部機能論』(学陽書房、1994年)20頁。

³⁶ 丹羽和彦「企業法務部の現状と将来」法学新報第109巻第5・6号(2003年)278-281頁。

³⁷ 1992年5月に甲南大学で開催されたシンポジウムにおいて、当時関西電力株式会社支配人(法務部担任)であった多田晶彦氏の講演でも、企業法務の3つの機能と目的として、臨床法務機能(企業をめぐって生じる法的紛争を処理する機能)、予防法務機能(法的紛争の発生防止対策の立案機能)、戦略法務機能(企業目的遂行のために法的枠組みの有効活用を図る機能)が指摘されている。戦略法務機能について、「企業の利益を法的観点から創造するところにある」とも指摘している。多田晶彦「講演 企業法務の現状と課題」甲南法学第33巻第1・2号(1993年)76-95頁。

³⁸ 肥塚直人『「技術流出」リスクへの実務対応』(中央経済社、2014年)111頁以下参照。

³⁹ 経営法友会・前掲注7参照。

⁴⁰ 筆者による国内企業法務部門関係者へのヒアリングに基づく。

段を確保することである。そのために自社の強みが評価される世論や価値観(たとえば多少価格が安価であることよりも健康や安全を重要視するなど)の形成や、それに即した制度(たとえば安全基準に係る規制が不十分な新興国や途上国において、安全基準が強化される等)の整備を官民一体となって促していくことも重要である。これまでも非市場戦略、ルール形成戦略等と呼ばれている考え方ではあるが、国内では法務機能との関係について十分な検討が行われているとは言えない。

こうした活動を行うには国際的な規制や議論の動向を把握することが不可欠であり、また現地の政策や規制動向についても把握する必要がある。また具体的な提案を行うに際しても、自社のエゴではなく、当該市場地における社会的な課題を解決する上で、自社の提案が有効であることを戦略的に対外発信していくことも重要となる⁴¹。海外のグローバル企業の多くはこうした活動を行う機能を渉外部門に持たせていることが多いが、渉外部門は法務部門と親和性の高い部門と捉えられており、法務部門と一体の組織となっている企業も多い。また渉外部門を **General Counsel** が統括していることも多く⁴²、我が国においても参考になるのではないかと思われる。

(2) オープン・イノベーション型の研究開発

チェスブロウ博士が提唱したオープン・イノベーション⁴³は、今日の日本においてもその必要性が強く認識されており、政策的にも積極的に推進しようとする動きが盛んである⁴⁴。もちろん分野によって異なるが、新たな技術開発を行うには、10年、15年といった期間が必要となり、将来の事業環境や市場を予測しながら開発を行うことは容易ではない。繰り返し触れている近年の事業環境変化のスピードを考えれば、自社が既に保有している製品・サービス群の延長線上で新たな市場を開拓していくことは容易なことではなく、**M&A** はもちろん、多様なレベルでの技術実証や共同研究等を念頭においたアライアンスを前提とする事業展開を視野に入れる必要がある。アライアンスを検討する際には、必要な範囲で技術基盤や知的財産をオープン化することも必要となることに加えて、将来的な事業戦略を見据えた自社のポジション確保のために必要な契約関係を構築していく必要がある。

アライアンスの対象となるプレーヤーも大企業に限らず、国内外のベンチャー企業、中小企業、大学・研究機関等、さまざまなプレーヤーとプロジェクトを協働することが日常化しているが、その際、たとえば知的財産権の取扱い、各種データの取扱い等について、正しく契約等において取り決めを行いつつ、自社においては必要な法務戦略、知財戦略、品質管理等を実行していく必要がある。この点のケイパビリティが不足していると、研究成果や情報のコンタミネーションを誘発し、得られた成果や情報を意図したとおりに使えないばかりか、自社が既に有していた技術や情報の利用まで制限されるということにもなりかねず、法務部門等の戦略的な関与が必要となってくる。またベンチャー企業や中小企業、大学等と協働しようとした場合、一般にこうしたプレーヤーは経営資源に乏しく、契約を含む法務機能が脆弱であることが多い。そこでたとえばこうしたプレーヤーからの情報漏えいの防止、独禁法等にも留意した上

⁴¹ 日本企業の新興国・途上国市場獲得に向けたグローバル・デザイン勉強会「対談：温暖化対策に係るコンセンサスメイキングを基軸とした市場創造のあり方を考える」季刊政策・経営研究 2018Vol.2(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、2018年)45-52頁参照。

⁴² 筆者の複数のグローバル企業における法務関係者へのヒアリングによる。なお渉外部門を含む概念としてパブリックリレーション部門を定義している Michele Destefano Beardslee, *supra note 10* によれば、パブリックリレーション部門を直接的に法務部門が統括している企業は12%であったが、ゼネラルカウンセルはパブリックリレーション部門長の上位職責であることが多く、92.3%のゼネラルカウンセルはCEOに直設報告ラインを持っているが、パブリックリレーション部門長で直接CEOに報告ラインを持っているのは25.4%に留まっていると指摘されている(前述のS&P500銘柄企業に対する調査結果として)。

⁴³ ヘンリー・チェスブロウ(大前恵一朗 訳)『OPEN INNOVATION』(産業能率大学出版部、2004年)2-17頁参照。

⁴⁴ たとえば令和2年度の成長戦略として閣議決定された「成長戦略実行計画」(2020年7月)においてもオープン・イノベーションの推進が掲げられている。

で協働して得られた成果についての公正かつ戦略的な取扱い、創出されるビジネスモデルのドキュメンテーション等、さまざまな点について契約による手当を行うことが重要となる。

(3) データ利活用ビジネスへの対応

第4次産業革命がまさに進展していることは再論の余地がないが、国内企業においてもデータ利活用ビジネスの検討が盛んに行われている⁴⁵。経済産業省では、データ利活用の促進に向けて不正競争防止法を改正し「限定提供データの不正取得・不正使用等」という新たな不正競争行為の類型を設ける等の取り組みを行っており、今後の運用が期待される所ではあるが、データ利活用に際しては契約によって詳細な利用条件等を取り決めていくことが重要となる⁴⁶。

このような事情は海外においても同様ではあるが、アメリカにおいては元々契約によってビジネスを文書化するという意識があることに加え、連邦民事裁判における **Discovery** と呼ばれる証拠開示手続への対応という必要性もあって契約の電子的な管理が主要国と比べても進んでいる⁴⁷。またアメリカでは IoT の普及に伴って、自動化・半自動化されるさまざまなビジネスプロセスに伴い、スマート・コントラクトの重要性が比較的早い時期から指摘されており、近年はブロックチェーンの急速な普及に伴い更にその重要性が増していると言われている⁴⁸。

このようにデータの利活用を進めていく上で、事業部門の戦略的な事業活動を契約等に落とし込み、戦略上不可欠な契約条件等の交渉を行っていくことが必要となってきた⁴⁹。契約法務を通じて自社のリスクを軽減することはもちろんであるが、自社の考えるビジネスを契約書の中で記載していくことが必要であり、契約書に記載される内容はビジネスモデルそのものであるという認識に立つことが必要である。

5. 最後に

今日、企業を取り巻く事業環境に鑑みると、法務部門が果たすべき機能の強化は我が国における産業競争力の強化の観点から極めて重要なテーマと言える。経済産業省が報告書を取りまとめたことや一部の専門家・実務家の間でこうした議論が高まっていることは大いに歓迎すべきであるが、今後こうした問題意識をより多くの企業経営者や法務部門長等と共有していくことが急務であると考えられる。冒頭でも触れたが、組織は戦略に従うべきものであり、法務部門にどのよう

⁴⁵ 経済産業省(委託先:三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)「データ利活用促進に向けた企業における管理・契約等の実態調査 調査報告書」(2017年3月)、独立行政法人情報処理推進機構(委託先:三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)「安全なデータ利活用に向けた準備状況及び課題認識に関する調査」(2019年4月)等において紹介されている企業アンケート調査結果等が国内企業の検討状況について詳しい。

⁴⁶ 経済産業省は2019年12月に「AI・データの利用に関する契約ガイドライン 1.1版」を公表しており、データ利活用の文脈での契約の重要性や契約上の留意点・考え方等を整理している。また同じく経済産業省が公表している経済産業省「データ利活用のポイント集」(2020年6月)も契約の重要性について強調している。

⁴⁷ Lorenz によれば、2002年にKPMGが実施した調査によると67%の企業が契約管理ツールを利用していることが報告されている他、2010年にBearingPointが実施した調査によればこの割合は72%に及んでいると指摘している。Lorenz Kahler, Contract Management Duties as a new regulatory device, 76 Law & Contemp. Prob.89 90-91 (2013).

⁴⁸ 2014年には「Smart Contracts」と呼ばれる考え方がビットコインの普及を契機として議論されるようになり、近年はブロックチェーンの活用が進む中で盛んに議論が行われている。

⁴⁹ 本稿と同じ問題意識を前提として、データ利活用が進む中、知的財産部門に期待される役割が変化していることについて論じた論稿を寄稿させて頂いた。肥塚直人「データ利活用と知財部門の役割」特許ニュース第15268号(2020年10月7日号)。

な機能を持たせるかについては、経営層が戦略的に判断することが必要である⁵⁰。

またイノベーションの担い手として期待が集まるベンチャー企業や、地方発のさまざまな新規事業に取り組む中小企業においても、事業環境の変化が法務機能の必要性を高めていると言える。日本の中長期的かつ持続的な成長のためには、ベンチャー企業や中小企業によるイノベーションが不可欠であり、今後、ベンチャー企業や中小企業において決定的に不足している法務機能をどのように補い、高めていくのかについての議論が必要である。

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

⁵⁰ Omari 教授も法務部門長の役割について、経営陣と法務部門長との間で理解を促進することが重要であると指摘している。また組織上、報告ラインは法務部門長が経営層と戦略的に関わるができるようにするべきで法務部門長はCEOと取締役会への報告ラインを持つことが望ましいことを強調している。Omari Scott Simmons, supra note31 at 1762.