

企業の法務部門の戦略的重要性と「ゼネラル・カウンセル」

シャープ株式会社取締役・法務担当執行役員／大阪弁護士会会員 伊藤 ゆみ子 Ito, Yumiko

1 はじめに—自己紹介を兼ねて

41期(1989年登録)の私は、2001年以降、外資系3社での「インハウス」(うち2社は日本法人の法務部門の責任者)の経験を経て、2013年4月にシャープ株式会社に法務担当の執行役員として入社、同年6月の株主総会で取締役役に選任され、今日に至っています。

いみじくもこの「法曹人の新しいフィールド」シリーズの第1回で本間正浩氏が指摘されているように、また、これまでシリーズをお読みになってきた方にはおわかりになるように、一言に「インハウス」と言ってもその実態は多様であり、それは時につれてますます増大しているようです。私自身、企業内弁護士になった今世紀初頭を振り返るに、日本の上場企業に法務担当役員あるいは「ゼネラル・カウンセル」として採用されるということなど、正直想像しにくかったところですが、数はまだ多くないもののそのような例は私が初めてでもなく、今後も増えていくであろうと予想しています。

本稿では、私がそのように予想する背景、特に日本企業において「ゼネラル・カウンセル」に何が期待されているのかについて述べてみたいと思います。

2 リーガル・リスクとオポチュニティーのグローバル化

経済やビジネスのグローバル化は、今さら私が言うまでもなく、IT技術の進歩もあいまってたゆまず進展し続けています。そして、経済・ビジネスのグローバル化により必然的にもたらされるリーガル・リスクのグローバル化もまた進展し続けています。グローバルなリーガル・リスクと言うと、「スマホ特許戦争」と呼ばれるような世界的な特許紛争や、

1990年代ないし今世紀に入って活発化・厳罰化の傾向にある米国、EU当局を中心にしたカルテルへの競争法の国際的執行などを頭に浮かべる方も多いでしょう。しかし、グローバル化するリーガル・リスクは、このような企業自らの行為に起因するものにとどまるものではありません。先の東日本大震災やタイの洪水の際には、特に製造業の、世界中に複雑に構築されたサプライ・チェーンが注目を浴びましたが、自社の外に広がるサプライ・チェーンのどこかで起きた人権侵害や環境規制違反、腐敗、さらには営業秘密など知的財産の侵害も、グローバルにビジネスを展開する企業の経営上のリスクとなりうるのです。

さらに、オープン・イノベーションの時代において、国際的なM&Aや協業などのグローバル化、言ってみればリーガル・オポチュニティーのグローバル化もますます進んでいるところです。

3 企業の法務部門の戦略的重要性

こうしたリーガル・リスクやオポチュニティーのグローバル化にどのように対応するかは、グローバルにビジネスを展開する企業が持続的な成長を目指す上で、経営上の重要な戦略的課題ととらえられるべきものです。それはビジネスそのものの重要な構成要素であるとともに、他の企業より優れた対応を行うことがグローバルな競争における優位性の重要な要素となりうるからです。ここにおいて、企業内の法務部門が中核的な役割を担うことを期待されていることは言うまでもありません。

これはつまり企業の法務部門の戦略的重要性という

ことですが、法務部門がその期待される役割を果たすためには、質、量ともに充実した人材、またグローバルな組織運営が必要となります。そして、これらの点においては、リーガル・リスクが高いアメリカのような国の企業に一日の長があると言うべき状況です。人材という点に限ってみても、例えば、私の前職のマイクロソフトではゼネラル・カウンセルのもとに1,000名を超える人員が配置されているのですが¹⁾、2010年の経営法友会の法務部実体調査によると、資本金1,000億円超の会社であっても法務部門の平均人員は24.4人であるということです²⁾。企業内弁護士の数としても、マイクロソフトでは総人員の45%³⁾、つまり弁護士有資格者(もちろん様々な国の有資格者ですが)が500人近く在籍するのに対して、前記調査に応じた1,050社の法務部門に在籍する日本、海外の弁護士有資格者を全て足し合わせてもなお538名に過ぎません⁴⁾。

しかし、彼我の法務部門の力量にギャップがあるとしても、そのことはグローバルなビジネスの現場においては言い訳とはなりません。法務部門の戦略的重要性、外資系企業の法務部門とのギャップの認識に基づき、法務部門の充実を目指す日本企業が増えつつあると感じています。

4 「ゼネラル・カウンセル」に期待されていること

企業の法務部門の責任者の責務は、畢竟、法務という専門性の高い分野を扱う組織をリードし、企業の戦略的課題への取り組み、意思決定過程に参画し、企業が法令順守を含む社会的責任を果たしながら持続的成長に貢献することにあると考えています。このことはその地位にある者が弁護士有資格者であるか否かで異なるわけありませんが、特にグローバルにビジネスを展開する企業において、リーガル・リスクとオポチュニティーのグローバル化の進展のもと、法律に対する深い理解への要請が高まっていると言えます。もとより世界各国にはそれぞれの法律があり、その全てを深く理解す

ることなど誰にとっても不可能ですが、そうであるからこそ、個々の法律への知識を超えて法律そのものに対する深い理解に基づく判断能力がより必要とされるのです。弁護士有資格者がそのような要件を満たす者として期待されることは、ある意味自然であると言えます。日本企業において弁護士が法務部門の責任者に就くこと、すなわち「ゼネラル・カウンセル」が増えていくであろうと予想する所以です。

そして、日本企業の「ゼネラル・カウンセル」には、法務部門を充実させる具体的な施策の実行が期待されていることは、先に述べたことから容易に想像していただけるでしょう。そのような施策は、人材の拡充・育成、グローバルな組織の構築・運営、外部弁護士の活用など多岐にわたりますが、アメリカなどの外資系企業の法務部門とのギャップに思いを至すとき、当面は外部弁護士(企業からすると「アウトサイド・カウンセル」)の活用の最適化、より中長期的には弁護士有資格者の採用が法務部門の充実の鍵になると私は考えています。

5 終わりに

日本経済の再生が言われて久しくなりますが、日本というマーケット自体が縮小していく中、日本企業のグローバルな持続的成長なしにそれを果たすことはできません。私は、「アウトサイド・カウンセル」とも協業しつつ、日本企業の法務部門の(望むらくは一つのモデルとなるような)発展のあり方を追求し、「ゼネラル・カウンセル」として所属する企業が社会的責任を果たしながらグローバルに持続的に成長することに貢献すること、そしてそのことを通じて社会に貢献したいと思っています。「ゼネラル・カウンセル」また「インハウス」として、あるいは「アウトサイド・カウンセル」として、日本企業が目指すグローバルな持続的成長に弁護士が貢献するオポチュニティーは非常に大きなものがあるのです。

1) <http://www.microsoft.com/en-us/news/exec/bradsmith/> 参照

2) 経営法友会法務部門実態調査検討委員会編著「会社法務部[第10次]実態調査の分析報告」別冊NBL No.135(2010年)14頁

3) 2011年公表値

4) 前掲注2)「会社法務部[第10次]実態調査の分析報告」18・20頁参照。調査に応じた会社が海外の法務部門を含めているのは明らかではないが、それでも彼我の規模感の差は理解できよう。