

法務の眼 Legal Eyesight

アジャイルでスクラムな法務になり得るか

花王株式会社
法務部長

長谷川亜希子 (Akiko Hasegawa)

花王では、中期経営計画「K25」において、「Another Kao and Reborn Kao」をキーワードとして新事業の立ち上げを含めた新たなチャレンジに取り組んでいる。新しいビジネスモデル、新しい提携先、新しい業務フロー、新しいチーム編成……、これまでのやり方を踏襲するだけでは前に進まない案件が増えている。また、VUCAの時代と呼ばれるように、企業を取り巻く経営環境、社会情勢も大変なスピードで動いていることは言うまでもない。「攻めの法務」の必要性が問われて久しいが、アジャイル（状況に応じて素早く対応する）で、スクラム（チーム全員でコミュニケーションを取りながら協力して進める）な法務を意識し、さらなるバージョンアップが求められているように感じている。

1 相談を受けてから動く⇒こちらから取りに行く

新しい取組みにおいては、従来の業務フローがあるわけではなく、またビジネスモデル自体が定まっていないこともあり、事業部がどの段階で法務に相談したらよいかわからないことも多い。その結果、ある程度検討が進んでから法務に相談され、根本的な課題や論点が見つかってプランの変更・調整を余儀なくされたり、検討のための一時停止が生じたりしてしまう（悪くすれば、「法務が止めている」などと悲しい言葉を聞くことになりかねない）。初期段階で声がか

かるよう信頼関係とプロセスを構築する必要もあるが、それ以外にも、日頃から、事業部や経営が何をしようとしているか情報をつかみ、むしろこちらから問題提起ができるくらいにしたい。それぞれが得た情報を部内で共有すれば、どこよりも全社の動きに詳しい部署になることもできる。

2 聞かれたことをスポットで答える⇒全体像をつかむ

事業部は、自分たちでも必死に調査し、仮説を立て、案件を先に進めようとする。最近では、ネット上にも有用な情報があるため、特にその傾向があるように思う。自分たちで調べて自信がない質問だけが、ピンポイントで法務に飛んでくることも少なくない。「新会社を設立したいが、登記にはどれくらい時間がかかるか？」と相談され、（法務への期待値にちょっとがっかりしながら）「そもそも新会社で何をしようとしていますか？」という質問を返したこともある。事業部としては目の前の疑問に早く解がほしいところだが、ボールを来る都度打ち返していくような対応では、いつまでも全体像が見えない。そうなると、法的な論点を見落としがちであるうえ、その都度、検討がストップする。初期の段階で、ビジネスモデルの全体構想を把握し、その時点で考えられる論点を洗い出し、事業部が先を見通せるようにすることで貢献したい。

3 情報がそろってから検討⇒仮説思考で更新

一方で、新しい取組みは、必ずしもスタート時点ですべてが明らかになっているわけではない。全体像がくまなく明らかにならない限り、法的検討に着手できないようでは、逆に事業のスピードを落としてしまう。「現状でわかり得る範囲で」全体像をつかみ、法的論点を洗い出す。ビジネスモデルに複数の選択肢があるようなら、複数のシナリオに沿って検討しておく。ビジネ

モデルの更新に合わせて、同時に法的検討も更新していくといった並走型を目指したい。

また、契約プロセスにおいても、PoC やアジャイル型のビジネスモデル開発が増え、準備フェーズと本稼働フェーズの境界が曖昧になってきている。これまでは、NDA⇒MOU⇒取引契約と順を追って締結していたものでも、ビジネスモデルが変化し得る中では、たとえば「事業化検討契約書」のような柔軟な枠組みで初期の事業をスタートすることも必要かもしれない。ただ、非定型の契約書で必要事項が漏れないよう一層の注意が必要になるし、その後、事業モデルの発展に応じて、契約書も更新していく必要がある。法務としては事業フェーズを注視し、事業部と認識を合わせておくことが重要と思われる。

4 入念に準備された一発アナウンス⇒気軽かつ高頻度なコミュニケーション

ハードローが追い付かず、ガイドラインや事例集などのソフトローで実質的な法整備が進むことも多くなっている。また、新聞やニュースを見れば、日々、他社の好事例・失敗例など参考になる情報が発信されている。これらの材料を都度一般化し、自社に当てはめ、取るべきアクションまで整理して発信できれば理想的であるが、日々の業務もある中で、そこまでのリソースを割くことは容易ではない。また、法務メンバーだけで検討し、発信した内容が、必ずしも現場にとって有用なものとしてヒットするとも限らない。そうであれば、まずは、「こんな他社事例があるようだが当社ではどうか?」「今後、こういう動きが予想されるが、当社事業に関係ありそうか?」など、きっかけとなる一言を事業部、関連部署に投げかけ、ニーズを探ってみることが有効ではないだろうか。日ごろから話しておけば、いざというときに関連部署と法務部の目線も合いやすい。

5 事業を支援⇒事業をドライブ

新しいチャレンジの場面でこそ、1～4のように、法務が事業をリードできるチャンスが大

きい。事業が課題や疑問にぶつかってからではなく予め先を読んで検討をしておけば、一時停止せずに進めることができる。ビジネスモデルの選択肢に応じた法的な差異について整理しておけば、事業の方向性を定める意思決定がスムーズにできる。新事業において必要となる契約書や取り決めるべき契約条件を予めリストアップして提供しておけば、それはそのまま事業推進のための To Do リストになる。また、それを一過性のものに終わらせず、継続的に複数案件のノウハウ、さらには税務や知財など他部署の考慮要素を反映させ、次の事例に活用できれば、社内の知見の集約化が可能になる。事業推進に必要な考慮要素を可視化することで、進むべき方向性の「見晴らしをよくする」ことが十分可能になると思う。

6 おわりに

部の目標となる OKR (Objectives and Key Results) には「モノづくり・新規ビジネスへの初期段階からの参入 (特に先んじた働きかけ)」 「Yes には付加価値を、No には代替案を」などを掲げて主体的な働きかけを呼びかけている。各部門が担当部門の重要会議に参加したり、戦略資料を入手したりする動きが広がり、実際にそれをきっかけとして早期に関与できる場面も増えている。また、今後の類似案件で活用できるよう、新規事業、スタートアップなど案件類型ごとの法的留意点リストの作成の取組みも進めている。実際に個別案件で提示してみたところ、見通しが立って助かるというフィードバックもあった。さらに具体的なアクションを加速させていきたい。

先日、「事業部側としては法務には事業部と同じ目線、つまり事業をどうしていきたいかまで考えてほしい。そこまでしてもらって初めて同じ目線で議論ができる。」と言われた。なるほど、まだまだ目指すべき高みはあるように思う。経営法友会の他社のアプローチも参考に、より存在価値のある法務部を目指し、進化していきたい。