

法務の眼 Legal Eyesight

リーガルリスクマネジメント、 どうする？

三井化学株式会社
理事 総務・法務部長

前田光俊 (Mitsutoshi Maeda)

現在、私は経営法友会の危機管理研究会に参加しており、各社有志との間で危機管理について議論する機会をいただいています。本会については、すでに伊藤ハム米久ホールディングス株式会社危機管理室長の久保裕輝氏が本誌(2022年10月号4頁～)にて紹介されていますが、さまざまな業態の法務パーソン各氏が認識している、あるいは抱えているリスクマネジメントの課題について意見を交換しています。企業が未知の分野にも成長を拡大し、多様なリスクに対応していこうとする今、本会を通じて得る知識や情報は非常に有用であると感じています。

このたびはこれのご縁で、経営法友会事務局よりリーガルリスクマネジメントについて何か書いてほしい、というオファーがあり、拙文をしたためた次第です。

リーガルリスクマネジメントについては、2020年5月に発行された、リスクマネジメントの国際規格であるISO31000:2018から派生したISO31022:2020において詳細に説明されており、読者諸氏におかれては、すでに十分に内容を把握しているものと思われますので、本稿においてはISO31022:2020を踏まえ(たつもりで)、僭越ながらリーガルリスクマネジメントについて自分なりの考えを述べさせていただきます。

1 旧来の自分のスタイルの 限界

現在では、立場上、自ら契約をドラフトしたり、レビューしたりする機会がめっきり減ってしまいましたが、「法務に関する相談」や「契約に関する質問」を受ける機会はまだまだ多くあります。相談や質問に対応するにあたっては、やはり今までの経験や(アップデートされているはずの)自分の知識を活用し、相談者に選択肢を与えるためにも可能な限り複数の回答を

用意するように努めています。

この場合、リスクの大きさ、リスクをコントロールできるか、とれるリスクか、とれないリスクか、実際に起こりうるリスクか、想像上のリスクか、契約書で対応できるリスクか、ということが相談者への選択肢の作成の基準となっています。ISO31022:2020を読みながら考えてみると、もしかしたら自分のプロセスは、リーガルリスクマネジメントの実践に近かったのか、と自惚れたりします。

しかし、この自分の知識や経験に頼るようなやり方は、どのような提案であっても自分が蓄積した量や発想パターンの枠を出ず、近年、自らが直接に経験していない、新しい多様化している企業を取り巻くリスク(地政学リスク、気候変動リスク、経済安全保障リスク等)には対応しきれないと考えます。そのようなこともあり、新しい対応が要求されていると実感し、日々模索している状況です。

2 これからのリーガルリスク マネジメントについて

従来のリスクマネジメントは、当社のみならず、日本の多くの企業においては、法務/コンプライアンス部門によるコンプライアンスリスクへの対応が中心であったように思います。しかし、近年のリスクマネジメントの対象は、前

述したようにサステナビリティや地政学、気候変動や経済安全保障等、かつては想定していなかったものとなり、従前のようなやり方では対応しきれなくなってきました。また、リスクそのものとの見え方についても、かつては目的達成に対する「負の影響」や「危害の発生確率と発生時の（負の）ダメージ」等のようにマイナスのものとされてきましたが、近年は、プラスとマイナスを共存する「目的達成に作用する不確実性」というように定義されています。このため、リスクは回避したり、予防したりするだけでなく、目的達成のためには積極的にテイクすべき場合もあるものと考えられています。

したがって、このような多様化した複雑な新しいリスクに対応するためには、経営企画部門、事業部門、法務部門を含む機能部門が、それぞれの立場、視点で直面する（であろう）リスクに対応し、経営陣が正しく把握・評価できるように伝える必要があります。特にリーガルリスクは、それだけで存在するのではなく、戦略リスク、事業リスク、コンプライアンスリスク、品質リスクや財務リスク等と関連して同時に存在することから、リーガルリスクを正しく分析・評価するためには、他のリスクに対する理解が必要であり、その理解なくしてリーガルリスクマネジメントは全うできず、リスクマネジメントそのものも十分に機能しないと考えています。リスクマネジメントが十分に機能しない場合、あるリスクを不必要に過大に考えることにより経営が委縮し成長の機会を失うおそれもあり、リスクマネジメントは企業の成長のカギを握っていると思います。

この点からも、法務部門は、それぞれのリスクに内在するリーガルリスクを他部門と協議することにより特定し、当該部門がその対策を講じることに貢献しなければならないと感じています。また、法務部門の「パートナー機能」と「ガーディアン機能」という点からみれば、「パートナー」としてさまざまなリスクをリーガル面から分析、評価し、経営陣がリスクへの

対応を適切に意思決定できるよう全力でサポートするとともに、「ガーディアン」として企業が直面するリスクから生じる負の影響を可能な限り縮減することに注力するということかと思えます。

繰り返しになりますが、このためにも、法務パーソンは、他の部門の方々が「困った時にやってくる場所」で待っているだけではなく、積極的に進んで他部門と連携し、全社リスクマネジメントの一翼を担い、全社リスクの分析・評価・対応というリスクマネジメントにも深く関与しなければならないと考えています。

3 終わりに ——リスクの語源に感ずるもの

今回を機にリスクの語源を調べたところ、Riskの語源はイタリア語の *riscare* に由来し、「断崖絶壁を航行する」(navigate among the cliffs)、「危険を冒す」(run into danger) という意味（ピーター・バーンスタイン著／青山護訳『リスク：神々への反逆』（日経BPマーケティング、2001年）であり、リスクは「選択」を意味し、勇気を持った行動が選択の自由の幅を広げうると述べられています。同書では、古代から現在に至るまでの人類のリスクへの挑戦、運・不運で物事を処理することなく合理的な思考で不確実性に挑んできたこと（ギャンブルに勝つことも含む）が描かれています。

この語源等や先達の苦勞に接し、われわれ法務パーソンも不確実性という海を渡る「企業」という名の船を無事に航海させるために、船長を勇気づけるパートナーとなり、あるいは船のガーディアンとしてさまざまな航路を指し示すように、リーガルリスクマネジメントを実践すべきと改めて実感しています（最後はこじつけになってしまい、すみません）。