

法務の眼 Legal Eyesight

事業の多角化に伴う 法務のナレッジマネジメント

凸版印刷株式会社
執行役員 国際法務担当フェロー

増見淳子 (Junko Masumi)

1 「TOPPA!!!TOPPAN」の 名のもとに

現在、多くの日本企業が、急速な外部環境の変化に合わせて、さまざまな事業変革を試みている。もちろん今までも外部環境は常に変化し続けてきたわけだが、印刷産業という、デジタル化の進展にダイレクトに影響を受ける産業に身を置いてきたせいも、近年、変化の速度がさらに上がっているように感じている。当社は「TOPPA!!!TOPPAN」というキャッチコピーのもと、従来の印刷業からDX（デジタルサービスの提供）、SX（環境配慮商材の販売）を主体とした事業体に変革すべく、M&Aやスタートアップ投資、他社との連携や協業等も含めてさまざまなアクションを取っている。またそれに伴い、事業の分離、売却、撤退案件も増加しており、会社の転換期における法務部門の役割というのは、質・量ともに非常に大きいものになるということを日々実感している。

グローバル化も当社にとっては引き続き重要な課題であり、私の入社した25年前には3%であった海外売上比率が、毎年のように複数のM&Aを実行し続けることで、現在は30%に届こうとしている。進出国も大幅に増加し、それに伴い、法的な課題は増加・複雑化してきた。

当社の法務部門は、現在総勢70名強だが、約

2万5千社に及ぶ日本中、津々浦々の顧客（自治体や企業）に商品・サービスを提供していることから、本社と3つの事業部、そして、日本各地の主要エリアの事業所（6か所）にも法務駐在員を置いているのが特徴である。本社が、株主総会やコンプライアンスといった会社・グループ全体にかかる案件対応と、大型のM&Aやグループ再編、スタートアップ投資等の役割を担う一方で、各事業部、エリアの法務担当者は、所属する組織の事業に関連する法務課題に主に対応する体制を取っている。また、海外の2拠点にも法務駐在員を置いており、北米とASEANで、それぞれ本社と各地域の現地法人との連携や当該地域への進出案件、M&AやPMIの対応を担っている。

2 どうする新規事業

そのような中で悩ましい課題は、新規事業への法務対応だ。新規事業の立ち上げは、本社の課題であると同時に、各事業部・エリアの課題でもある。たとえば九州の事業部でもスタートアップとの協業案件があったり、事業部から技術ベンチャーの買収提案があったり、また、今まで取り組んだことのない分野、たとえば感染症の検査キットの製造や、アバターを使ったサービスの開始がエリア事業部の中で検討されているといった事例がある。

問題は、従来のように本社（または事業部）が先に情報を収集・整理し、（他の）事業部・エリアに発信するといった一方的な情報提供では間に合わない状況が頻発していることである。新規事業の萌芽が多く発生するのは歓迎すべきことだが、未経験の分野、事業における法務対応は、検討すべき事項が多く、リスクが高いため、本来は高い経験値を要する。ただ、他社に先駆けるスピードも非常に重要で、対応できる

人材の育成・拡充も急務ではあるが、なかなか思い通りにいかない状況もあるのが正直なところである。

3 いくつかの Tips

解決策に特效薬のようなものはないが、できることはいくつかあると考えている。①法務部門内の誰もが情報発信者になりうる場やプラットフォームを作り、内部のノウハウ共有を加速させること、②情報共有の量・質をともに上げること、そして、③外部専門家や書籍といった外部リソースへのアクセスを向上させることである。①②は、要はナレッジマネジメントの強化ということだが、これはコロナ禍で在宅勤務が常態化した今日、従来よりもさらに重要性を増していると感じている。

すでに各社でも取り組まれていることとは思うが、当社が現在取り組んでいることをいくつか紹介する。当社はスタートアップとの資本業務提携に数年前から注力しており、出資先のポートフォリオは60社を超える。この出資に関する法務実務は、かなり専門性が高い上に、相手方はスピード感と臨機応変さが特徴というところもあり、非常に短時間での法務デューデリジェンスや各種の契約交渉等の対応が求められる。当社で蓄積した対応ノウハウを全社に展開すべく、法務部員であればアクセスできるイントラネット上に、契約雛形やチェックリスト、動画の教育コンテンツ等とともに、全案件のDBを作り、各案件の経緯や特徴、契約書の内容等を整理して格納・共有している。スタートアップの特徴や株主の状況等、似た事例を探して参考にすることで、案件対応の高度化、迅速化と担当者の早期育成が可能になると考えている。

また、法務相談への対応は、法務業務の重要な一部と認識している会社が多いかと思うが、この記録を随時アップデートし、アクセシブルにしておくことも、基本的なことではあるが重

要である。当社では各事業所でフォーマットや媒体もバラバラに管理されていた記録を統合し、こちらもイントラネット上で、誰もが入力・検索・閲覧できるようにした。また、弁護士への相談や、官公庁に問い合わせ等を行った時には必ずこのDBに入力することを義務づけている。

さらに、新しい分野の事業に進出するためには、その分野の規制法や業界の慣行等に精通した外部専門家を見つけることが望ましい。従来から契約している顧問法律事務所や、大手の総合法律事務所だけでなく、特定の分野に特化したブティックファームとも、場合によっては連携したい。また、海外においては、新たに進出する国・地域、買収した企業の所在地の、法律専門家を開拓することは必須でもある。そこで当社で作成してあまり活用されていなかった弁護士事務所のDBを更新し、海外駐在員や法務駐在員がそれぞれ作っていたものと統合し、こちらも誰もが入力・閲覧できるようにするとともに、地域ごと、分野ごとに検索可能にし、案件対応時の評価等も入力するようにしながら、今まで活用した事務所、今後活用する可能性のある事務所も含め、大幅に拡充している。

4 次世代のメンバーへ

社内のDBの構築は地道な作業で、一度構築しても活用され、継続して更新されないと意味がない。まだまだあるべき姿にはほど遠く、道半ばではあるが、試行錯誤をしながら、法務知識の共有による組織の強化につながってほしいと思っている。また、現在の各種DBは日本語のみであり、日本国内のメンバーによる情報共有が主目的にはなっているが、将来的にはこれをグローバルに拡張し、各地域の法務責任者・担当者ともナレッジを共有できる仕組み作りを、次世代のメンバーには考えてもらいたいと思っている。