

# 法務の眼 Legal Eyesight

## 改めて、経営法務を考える

芝浦機械株式会社  
執行役員 法務本部長

百々隆介 (Ryusuke Dodo)

当社は、旧社名を東芝機械株式会社といい、帝国政府企画院の要請を受けた株式会社芝浦製作所（現 株式会社東芝）の出資により、工作機械製造事業法（昭和13年法律第40号）を契機として1938年に創業した芝浦工作機械株式会社を祖とする産業機械メーカーである。時代背景もあり、初代社長には海軍中将が就任し、主として海軍の大艦巨砲主義をインフラ面で支えていたが、戦後は民需産業に転換し、繊維機械、造船向けの工作機械、水力・火力・原子力・風力等の発電所設備製造用工作機械、印刷機械、自動車・二輪車製造用成形機、光学フィルム用成形機、スマートフォンのレンズ金型製造用機械、EV用電池部材製造用成形機、産業用ロボット等を主要な製品としてきている。

1984年に商号を東京芝浦電気から「東芝」に改称した株式会社東芝に先駆け、1961年から当社が商号として使用してきた「東芝」冠称に愛着が無いわけではなかったが株式会社東芝と協議のうえ、2017年に東芝グループから離れ、2020年に現社名に改称した。

### 1. 経営の転機と新しい経験

さて、当社は、2020年1月にファンドからTOBの提案を受けた。2020年4月の社名変更に合わせて、東芝グループ離脱時に作成した経営計画のリバイズ作業を実施していた最中の出来事で、このTOBを受け、急遽リバイズ作業

のピッチを早め同年2月頭に「経営改革プラン」として公表することになった。同年3月末の臨時株主総会にて株主各位から、同プランへの賛同をいただいたため、その後、同プランに沿った経営改革を進めてきており本年度が最終年度となる。お陰様で業績改善傾向を反映し株価は現状PBR1.2倍前後を推移している。2020年初当時のPBR0.55倍前後からすれば、一定程度株主各位の期待に応えられつつあるのではないかと感じている。このまま本年度末に、良い結果を残し、株主各位との約束を果たすべく邁進している。

小職は、入社以来ほぼ一貫して法務畑におり、契約検討、法務相談対応や取締役会事務局等が主業務であったため、他部門の業務については基本的には垣間見る程度にしか携われてこなかった。しかし、このようないわば当社における「戦時体制」を受けて、2020年当時から中期経営計画の策定、特別希望退職実施、新人事制度策定、機関投資家への説明回り、新聞社・雑誌社等のメディア対応、証券取引所や証券保管振替機構への説明、独立委員会や社外取締役の対応、有事買収防衛策のハンドリング等を含めた各種の多様な業務を担当した。また、現状においても小職は、法務以外に、議決権行使関連、新規事業創出、他企業との事業連携、企業不動産活用事業、その他経営企画、秘書、特殊案件対応業務等の機能を担う法務以外の各部門も分担し経営改革の一端を担わせてもらっている。

上記のような経験は、昨今の時代情勢においては、大企業、銀行・証券会社の役職員・企業法務担当者であれば、それほど珍しい経験では無いかもしれない。ただ、企業法務の高度化により法務担当者の専門職化が進み、他部門の経験が少ない担当者も増えてきているであろうことから、法務担当者としては、経験することの少ない業務も含まれているのではないかと。何より、通常、法務部門は、社内クライアント部門が主体となって遂行する案件につき法的助言を回答するというのが主たる業務であり、自己が

主体となって会社の経営、事業にかかわるとい  
うことは、利害相反もあり、ほぼ無いといっ  
て良いであろう。むろん、本会は、「経営」法友  
会の名のとおり、会員企業の法務パーソン各位  
におかれては、経営を意識した法務業務を遂行  
されているであろうことは、重々承知している。  
ただ、それでも実際、先のような経験をしたこ  
とは、あくまで想像の世界であった社内クライ  
アント部門、もっといえば経営を担う者の心理  
を如実に実感できたという意味においては、法  
務部門の人間としては、とても貴重な経験と  
なった。

## 2. 経験を踏まえて法務パーソンとして 思うこと

経営改革・TOB等のことは皆様がご興味を  
お持ちであれば別稿を設けるとして、まずは、  
上記経験を踏まえ、個人的には、法務パーソン  
として心がけるべきことリストを次のようにし  
てみたいと思う。

### 1) 常に自己啓発を怠らない

各国の法令・運用は常に変わるので知識の習  
得を厭ってはダメ。

また、世の中、何が起るかわからない。目  
先必要無い分野かもしれないが、積極的に摂取  
すべし。

### 2) 法務・法律にとどまらず、常に好奇心を 捨てないこと

案件にはさまざまな基礎となる事実行為があ  
り、それらを理解できるような自らの素地をつ  
くるべき。

### 3) 他者に関心を持つこと

予防法務ですべて防止できれば良いが、法務  
は他部門で発生したトラブルが飯のタネでもあ  
る。面倒ごとを厭わず積極的に関心を持ち、事  
案の解決に勤しむべし。

### 4) 会社に関心を持つこと

もともと、取締役会事務局は法務部門が担っ  
ている会社は多いし、近年は、CGコード等の  
対応や社外取締役の対応、SR（シェアードリレ  
ーションシップ 株主との対話）等を法務部門の業  
務としている会社が増えてきていることもあり、

会社・経営に対する関心・知見を持たざるを得  
なくなっている。ただ、法務の若手、と  
くに契約法務、事業部門法務を担当していると、  
事業における個々の契約の正確性、テクニック  
の重要性等に目が向きやすい。このような契約  
職人的な技能は尊重されるべきものであり、習  
熟は当然必要であり誇るべき技術ではあるが、  
会社があってこそその個々の契約であることも視  
点として忘れず、コーポレートマター、企業の  
経営にも関心を持つべし。

### 5) 契約審査においては、契約書以外にも関 心を持つこと

契約審査は、文面審査に陥らないようにすべ  
し。契約相手の属性、これまでの関係性等の契  
約文面に表れない諸要素を踏まえて検討すべし  
（従来から小職は、部門員にはまず、少なくとも相  
手方のHPでその企業の現状を確認してから検討  
するように指導している）。

### 6) 多様な価値観、さまざまな情報の摂取を 怠らないこと

法務はある意味、会社の良心であり、会社が  
道を誤らないようにする最後の砦としての機能  
を果たすことも多々ある。その際、誤った価値  
観をもとに経営に助言するようなことにならな  
いよう、常日頃から、経営法友会等を利用して  
社内外のさまざまな人の話を聞き、自らの価値  
観を常に修正・補正していくよう心がけるべし。

## 3. 最後に

小職も法務部門の担当者の頃から、駄目なも  
のは駄目とはっきり伝えなければならないとす  
る一方、可能な限り事業・経営に寄り添うこと  
を意識し、単なる評論家・社内官僚的な態度に  
墮することは自戒してきたつもりである。

ただ、常に社会の情勢、価値観は変転し、そ  
の時々において法務に求められる役割は変わっ  
ていく。法務パーソンの端くれとして今後も經  
営法友会会員各位と共に研鑽に励んでゆきたい  
と思う次第である。