

# 法務の眼 Legal Eyesight

## 脱「法務」論

サントリー食品インターナショナル株式会社  
コーポレートマネジメント本部  
法務グループ部長 兼 人事部部長

西岡英吉 (Eikichi Nishioka)

### 1 はじめに

「法務の眼」と題する巻頭言ではありますが、「法務」を「脱」することを提言するタイトルを付させていただきました。

私は、昨年（2023年）4月に、当社法務部門長に着任し、その後、経営法友会が主催する経営法務人材養成講座「新任法務責任者の要諦」（通称「新任法務部門長研修」）に参加させていただきました。法務部門を率いてこられた諸先輩方（講師）の「生」の現場体験談をおうかがいし、また、他社の法務部門長（ほぼ）同期の方々、現在の法務部門の姿、そして、今後自らが率いていく法務部門のありたい姿等について議論を重ねさせていただきました。その中で、現在の法務部門の社内・外での存在感の大きさ、法務人材の価値、寄せられる期待と成長可能性等を再確認させられるにつけ、今や「法務」という「名」が、わが部門、そして担当者の呼称としてフィットしているのか、むしろ、さらなる成長・発展に向け、制約になっているのではないか、との問題意識を持つに至りました。

「法務」という名を捨て去り、「法務」を乗り越えていくこと。本稿では、人材育成や、デジタル、サステナビリティ開示等々の直面している課題の解決に加え、このことも、現在法務部門を預かり、次代に向けて部門を率いていくべき法務部門長の重要な責務の一つである、との

思いを、現役法務部門長の方々へ問題提起させていただきます。

### 2 法務の到達点

私は、20数年前に、法務担当者として社会人をスタートし始めました。

法務部門の当時の中心業務は、契約書審査業務と債権管理・回収、下請法、そして株主総会。もっぱら、法律関連事務を担う部門でした。

その後、法務部門の業務は大きく変貌してきました。特に、ここ数年の情勢は、目まぐるしく変化している、という表現は使い古された感はありますが、日本・世界情勢の変化も踏まえ、法務部門の担当領域は、急激に拡大の一途をたどっています。

現在、当社法務部門では、上記の伝統的な法務業務に加え（ただし、総量は減少）、上場会社としてのコーポレートガバナンス対応、リスクマネジメント、そして、人権対応から環境・DEI（Diversity, Equity & Inclusion）等を含むサステナビリティ開示、さらには、地政学リスクへの対応と、領域拡大はとどまるどころを知りません。当社を含め、すでに、経営陣の一面に法務部門経験者が存在することは珍しいことではなく、現場担当者のみならず、経営陣からも、法務部門は、もはや、困った時の相談先ではなく、常時傍らにある存在として認知され、事業経営のバリューチェーンの一部として、明確に組み込まれるに至っていると感じています。

経営法友会は、法務部門が、企業経営への貢献を果たすという熱い志をもって、あえて、「経営」を冠して設立されたとうかがっていますが、現在、その志は、相当程度、到達点に近づいている、といっても過言ではありません。

### 3 法務担当者のケイパビリティ

法務部門の、このような発展を支えてきたのは、法務担当者が有するケイパビリティによる

ところも大きいと考えています。

私が感じている法務部門の強みは、まず、次のような点です。

#### ① 圧倒的な当事者意識に支えられた論点抽出力

目の前の事象から、考えるべき事項を抽出する力。法律論点は当然として、さらに、高い視座と地に足をつけた視点で、「想像」を膨らませ、多くの事柄を「先読み」する力です。Key Wordは、「フルカバレッジ」です。この力は、案件を自分事としてとらえ、強烈に没入できる圧倒的な当事者意識（Strong Ownership）に支えられています。

#### ② ソリューション提案力

検討すべき事項（論点）に対する解決策を提案する力も強みです。既存のルール・法令に、事案を当てはめ結論を導き出す力（演繹的な力（三段論法））は当然として、近年では、特に、各種ステークホルダーの意見を比較考量したり、明示的・具体的なルールがない中で、多種多様な要素の中から、自社のあるべき姿・ありたい姿を明確化し、組織化し、社内・外へ展開する力（帰納的な力）が重要となってきています。圧倒的な情報収集力とアンテナ（感度）の高さをバックボーンとしつつ、これらの力を両利きで使いこなせることは、大きな強みです。

#### ③ 意思決定させきる力

さらに、意思決定者に対して、意思決定させきる力も、特筆すべきケイパビリティだと考えています。

当社では、法務部門が、取締役会事務局を担い、かつ、社内稟議規程、稟議体制の管理・構築責任を担っており、日々、経営から現場まで、種々さまざまな意思決定の場面に豊富に接する機会をもっています。意思決定に際して、法的制約は当然として、何をどこまで検討し、明示し、議論することが必要なのか、説明責任の範囲を踏まえ、意思決定者が、安心して（合理的に）意思決定できる土台を作る力を備えています。不確実な状況下で、特に、前例がない道をきり開くときに、意思決定をさせきる力が

きる力は非常に有用です。

## 4 法務部門長の責務

上記の活動領域の拡大、そして、これを支えてきたわれわれのケイパビリティを俯瞰したとき、はたして、現在のわが部門は、もっぱら「法」を「務」める部署と称するような部署なのだろうか、との疑問が生じざるをえません。

無論、「法務」という名のもとに、どのような業務領域・役割を包含するか、また、部門としてのケイパビリティを位置づけるかは、所詮は定義の問題であることは承知したうえで、しかし、あえて問わずにはいられません。われわれは、まだ、「法務」と名乗り続けてよいのか。「法」を中核とした役割は、もはや、われわれの役割の一部でしかなく、むしろ、「法」を前面に出した名称を続けることで、わが部門の存在意義を過少に示すことになっていないのか。

「名は体を表す」といいます。名は、自らの存在（アイデンティティ）を示すとともに、特に、部門名称は、今後、自らのありたい姿を、社内・外、そして、そこに集うメンバーに「見える化」するものでもあります。たかが部門名称、されど部門名称。これまで、われわれは、「法務」という名をもって、自らの存在を創り出し、維持発展させてきました。私は、この「法務」という名を背負って経験を積ませていただき、今日に至りました。そのようなバックグラウンドを踏まえつつも、あえて問わずにはいられません。われわれは、いつまで、「法務」と名乗るのかと。

現在、そして将来のありたい姿（体）を、どのような名として示していくか、それこそが、部門を率いる者に課せられた重要な責務の一つなのだと考えています。