

法務の眼 Legal Eyesight

ジェネラルカウンセルが企業価値向上において果たす役割

日揮ホールディングス株式会社
執行役員・General Counsel
ガバナンス統括オフィス 法務・ガバナンスユニット部長

鞍田 哲 (Satoshi Kurata)

1 ジェネラルカウンセルの役割の重要性

(1) なぜ「ジェネラルカウンセル」なのか

まず、ジェネラルカウンセルという役職が最近少しずつ増加している一方で、日本企業の中ではまだ一般的でない現状があります。当社においても、これまで法務の役員はいましたが、私が2年前にこの職につくまで「ジェネラルカウンセル」という役職はありませんでした。しかし、日本企業が国際競争力を強化し、その企業価値を向上していく中で、ジェネラルカウンセルの役割は大きくなり、その必要性は高まると思われます。では、なぜジェネラルカウンセルの役割が企業、特にグローバルな形でビジネスを展開していく中で、重要になってくるのでしょうか？

この問いの回答として、私の体験を参考に紹介できればと思います。

(2) CEOの右腕

20年以上前、私がまだ駆け出しの法務部員であった頃、同業である米国企業に出向して、その英国支店の一法務部員として働く機会を得ました。幸いにも、大きな案件の契約を担当する機会があり、その重要性から米国企業の本社CEOが客先との交渉の経緯などを聞きたいと

のことで、ロンドンに何度も出張してきました。当時の上司であったジェネラルカウンセルがCEOとともに渡英し、私は彼らと一緒に仕事をする形になったのですが、その過程でCEOのジェネラルカウンセルへの大きな信頼が、会社としての判断に大きな影響を与えている場面を多く目の当たりにしました。

たとえば、契約の重要な条件の考え方のみならず、この案件に関する客先へのアプローチおよびビジネスに関する判断に関して、単なる法的小説および契約的観点にとどまらず、どのようなリス

クがあり、いかにそれらを低減できるかなど、戦略的な観点でCEOはジェネラルカウンセルの意見を必ず聞いていました。もちろん、事業部や営業部の考えを聞きながら総合的に判断していましたが、この業務を通じて、最終的にはジェネラルカウンセルも納得できる形での結論になることをCEOが考えていることがよくわかり、彼がCEOの右腕として、会社としての判断をする上で欠かせない存在であることを痛感しました。こうしたCEOとジェネラルカウンセルとの関係が、客先との契約交渉で有利な条件を企業として勝ち得ることを可能にし、ビジネス上のリスクを抑えるのに大きな役割を果たしていました。

この経験は、法務部は単なる英語ができる契約書の専門家の集団であるとの考えがまだ主流であった当社から来た私にとっては衝撃的でした。なぜ、彼らがこうした形での対応をしているのか？当然のことかもしれませんが、米国企業の特徴として、訴訟に関するリスクが日本に比べて格段に大きく、リスクに対する意識が非常に高いことが主な理由と推察されます。それだけでなく、だからこそ、リスクについての十分な議論を尽くした上での判断が必要であり、CEOとして取締役会等にてどうしてこうした判断を行ったか説明する上で、ロジックが重要

となります。そのロジックを組み立てるために、事業をよく理解し、リスクへの意識が高いジェネラルカウンセルの意見を聞き、リスクを含めた議論を尽くした上で、決断を下すというプロセスを徹底的に行うことが彼らの企業文化に根付いていることを肌で感じました。

(3) リスク意識の向上と企業文化の変革

このようにビジネスの判断をする上で、リスクを分析し、ロジックに従ってその結論に至ったこと、また、それを明確に説明することは、企業として重要な機能であり、日本企業にも必要なプロセスかと思います。特にグローバル展開が進み、サステナビリティ、人権問題やコンプライアンス等に関連し企業活動の対外的な説明要求が高まっている現状からその必要性は高まっています。こうした問題を、リスク管理委員会などの会議体などで対応するという企業も多いのではと思います。しかし、弁護士としての専門性を有し、事業に対する理解も深く、企業のリスク分析を的確に行い説明できるジェネラルカウンセルが経営陣の中にいれば、リスクへの意識を経営陣内で高めることができるだけでなく、企業文化を変化させることに大きな影響を与えることができるのではと思います。実例として、私事で恐縮ながら、まだまだ十分でない部分も多々ありますが、最近多くの案件や場面でジェネラルカウンセルである私に相談の上対応するようにとの動きが社内的に出てきていることから、少しずつではありますが、社内のリスクに対する意識が高まっていると感じます。

こうした企業文化やリスクへの考え方に大きく影響を与えることのできるジェネラルカウンセルの役割は、企業がグローバルにビジネス展開する上で、今後ますます重要になってくるものと思われます。

2 ガバナンス強化における ジェネラルカウンセルの役割

では、ジェネラルカウンセルおよび法務ガバ

ナンス部門は、企業の価値向上に資するような国際競争力やガバナンス強化にどのような役割を果たせるのでしょうか？

たとえば、ガバナンスの視点でみると、企業のリスクを俯瞰的および戦略的に検討できるジェネラルカウンセルという役職が意思決定にかかわることのできる経営陣の一端を担うことにより、リスクへの意識を高め、ビジネス判断をする上での客観的な分析を可能にし、ガバナンス強化を効率的に図ることができる体制を整備しやすくなります。特に、世界各地に展開しているグローバル企業においては、事業における体制を整備するには、さまざまな障壁があり、簡単でない可能性も推察しますが、その中で、マネージメントの一角としてジェネラルカウンセルという役職があることは、トップからの指針を実行に移せる強いリーダーシップと合わせて、関係各部を巻き込みながら、そうした施策を実行する上でも非常に重要性を持つものと思います。

3 おわりに

ジェネラルカウンセルが経営陣に加わることにより、ビジネスへの戦略的対応やリスク軽減を推進できる力となり、企業としてのガバナンス強化からその価値を向上する一助となり、これからの日本企業のさらなる発展の支援になるのではないかと考えます。私自身まだまだ未熟者ではありますが、ジェネラルカウンセルとして、日本企業が成長していく上で少しでも貢献できればと考えています。