

法務の眼 Legal Eyesight

経営の一翼を担う法務部門としてのガバナンス強化の取組みと課題

株式会社三菱 UFJ 銀行
シニアフェロー 法務部長

塚本邦雄 (Kunio Tsukamoto)

経済産業省「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会」の報告書が上梓されてから5～6年が経過し、ジェネラルカウンセル・CLOと法務部門が、企業経営において重要な役割を果たすべきであるし、実際に果たしているという認識が、一定程度浸透していると感じる。

弊行においても、2018年に外部から弁護士をCLOとして招聘・任命し、経営会議・取締役会の一員として法務が経営と直結し、経営戦略に参画・サポートする態勢を構築し、ガバナンス態勢の高度化に取り組んできた。

本稿では、弊行が組織としての法務部門のグローバルなガバナンス強化に取り組んできた足跡を簡単に振り返りつつ、今後の課題を考察してみたい。

1 三菱 UFJ 銀行と法務部門の概要

弊行は、金融グループである三菱 UFJ フィナンシャル・グループの中核企業の一つであり、本邦に420拠点強、海外では100拠点強（子会社除く単体ベース）を展開し、アジアにおいては複数国で地場大手銀行を買収して業務展開するなど、グローバルに金融サービスを提供している。

弊行法務部門は、グローバルに約400人を擁している。世界を、日本、米州（北・中・南米）、欧州（英・欧州大陸、中近東、アフリカ）、アジア・オセアニア（除く、日本）の4地域に分割

し、地域ごとに法務部門のヘッド（以下「地域法務ヘッド」という）を配置し、地域法務ヘッドは、所管地域の法務事項に責任を持つ体制をとっている。

2 今までの取組み

(1) 地域法務ヘッドに対するCLOの人事権・予算権の明確化

従来、地域法務ヘッドは、各地域の経営トップが任免・評価の主たる権限を有し、本邦CLOとの関係においては、業務上の報告・連携を行うのみで、

本邦CLOの地域法務ヘッドに対する人事権（任免・評価）は、地域の経営トップとの協議権限（参考意見）にとどまっていた。

現在は、本邦CLOが、原則、地域法務ヘッドの任免・評価、および法務機能の予算の主たる権限を獲得したことで、本邦CLOへの業務上の報告・連携のスピードと密度が格段に向上した。

(2) 各地域のリーガルオペレーションズ機能の明確化と人材配置

従来、リーガルオペレーションズに相当する機能を担っていたのは本邦法務部門のみであり、各地域法務部門は基本的にインハウスローヤーのみで構成されているケースが多いこともあり、経費の予実管理含めて、透明性は充分ではなかった。

上記(1)のとおり、人事・予算権を本邦CLOが掌握することと並行して、各地域法務部門のリーガルオペレーションズ機能を明確化し、これを担う人材を配置した。これにより、従来、各地域からの報告内容は、訴訟件数や訴訟費用など限定的であったところ、パネル制（詳細は、下記3(2)）による弁護士事務所の選定・活用状況や、人事を含めた法務部門内のリソース管理状況など、報告内容が質・量ともに大幅に向上し、管理態勢を高度化できた。

3 今後の課題

以上の取組みを数年にわたり実施し、リソー

スや運用などを見直すことにより、弊行法務部門におけるグローバルガバナンスは相当程度強化できたと実感するが、まだ課題は多い。以下に主要なものを共有したい。

(1) 人材マネジメント・育成

本邦での法務人材採用の競争激化は、各社とも実感しておられるところとお見受けするが、海外における法務ヘッドを含む主要ポジションのリテンション（惹きつけ）と実効性あるサクセッションプランの立案は、難易度が高い。

社内の人材把握の粒度を高め、育成計画を現地マネジメントと協議するとともに、市場動向も継続的に把握する必要がある中、物理的に離れた状況で実効性の高い計画の立案遂行はハードルが高い。

(2) 戦略的なリソースマネジメント（外部弁護士を活用、予算確保）

外部弁護士の時間単価は、特に外資系を中心に高騰しており、従来以上にコストマネジメントが重要になっている中、法務部門は事業部門のニーズに照らし、外部弁護士利用とのバランスも勘案した上で、内外リソース活用の総合的かつ戦略的な立案・遂行が求められる。

グローバル企業では「パネル制」を採用し、弁護士事務所とのリレーションと利用条件を一定頻度で見直しているケースが多い。

パネル制は、特定の弁護士や弁護士事務所をあらかじめリスト（パネル）に選定・登録し、その中から選任・利用する制度で、海外では広く浸透している。弁護士・弁護士事務所をパネルに選定する過程で、リレーション・品質・レートなどを評価し、交渉するため、選定プロセスの効率化、コスト・品質管理の強化に資すると考えられている。

その観点からは、グローバルにパネルを集約するのが最も効果的とも思われるが、全地域・業務領域を高い品質で単独カバーできる弁護士事務所はなく、グローバルに統一的なパネル制導入には工夫が必要である。

また、外部弁護士費用の予算は、本邦企業では事業部門が予算化するケースが多いと考えら

れ、弊行も同様の仕組みをとっている。

事業遂行に必要なコストは事業部門が負担する原則に照らせば、適切な方法ともいえるが、全社で一貫性ある外部利用ルールを浸透させ、弁護士事務所との交渉レバレッジを効かせるには、法務部門にコントロールを集約することが望ましいとも思われる。

ただし、法務部門における踏み込んだ案件管理が必要となり、事業部門の永年にわたる弁護士事務所とのリレーションの継承含めて、内外リソースのリバランスや需要予測の精緻化などにも取り組む必要がある。

(3) リーガルオペレーションズの継続的な取り組み・在り方

弊行法務部門は、本邦においてインハウスローヤーの増強、専門性の深化を進めてきたが、上記課題に対応するためにも、社内法務活動の「見える化」を一段と進め、戦略的なリソース活用を検討・実行するリーガルオペレーションズの高度化にも並行して継続的に取り組む必要がある。

ただし、リーガルオペレーションズは、比較的新しい概念でもあり、機能の在り方や業界・社内における位置づけはいまだ発展途上であり、担い手の育成やキャリアパスを描くことが難しい。業界全体での認知度向上、知見の蓄積や人材プールの強化・育成が期待される。

4 最後に

以上、会員各社におかれては、すでに解決済みの課題なども多いかもしれないが、弊行における取り組みや課題認識を共有させていただいた。

弊行の事情を棚に上げるようで恐縮だが、本邦法務部門（および、法務マーケット）は発展途上で、成長・プレゼンス向上の余地は大きいと考える。経営法友会におけるベストプラクティスの共有や諸論点の検討は、今後ますます意義が高まると考えられ、会員各社の皆さまとの引き続きの活発な議論を通じて、企業法務の発展に努めてまいりたい。