

# 法務の眼 Legal Eyesight

## 「法務部」からコーポレート全体への「法務機能」への進化!?

ネスレ日本株式会社  
執行役員 法務部長・弁護士

美馬耕平 (Kohei Mima)

### はじめに

企業の成長と持続可能性を支える法務部門は、今まさに大きな変革期を迎えているように感じています。法務部門に求められる役割の拡大に加え、生成 AI やリーガルテックの活用により、法務部門や法務人材のあり方は、大きく変わっていく渦中にあります。

### 1. 法務部門の役割の拡大

法務部門の業務範囲は、各企業の属性（公開・非公開、外資・内資、業種や社員数など）や考え方によって本当にさまざまですが、拡大していることは共通していると思います。もともと、契約法務やガバナンスにコンプライアンス、内部監査、株主総会、労務、知財、紛争対応、経営企画、総務など、企業が法人として法律に基づいて活動をしている以上、その法律を司る法務部は、かなり広い範囲の業務を担当してきたと思います。

それに加えて昨今では、純粋な法律問題の枠を超えて、エンタープライズリスクマネジメントや地政学的なリスク分析、経済安全保障の確保やサステナビリティなど、さらに広範な分野においても、法務部門の活躍が求められるようになってきています。

しかしながら、これらは法律のみに基づくものではないですし、コーポレート（間接部門、バックオフィスなど言い方はさまざまですが）を

担うすべての部門に関わることで、従来の組織編制に基づく「法務部」という一部署が、これらすべてに対応することは不可能に思えます。

そこで、「法務部」という部門として、どこまで人数を増やせば対応できるのかとか、責任を負える範囲を明確にしようという議論ではなく、コーポレート全体に「法務機能」を浸透させることで、拡大する役割にコーポレート全体として対応する、という検討ができるのではないかと考えています。

### 2. 生成 AI などテクノロジーがもたらす変革

そのために、過去には、各部門に専任の法務担当者を置いてもらうことや、法務部員を各部門に派遣し常駐させるようなことを考えました。アナログな世界では、法務機能を各部門に実装するには、人間がそこに行くしかないからです。しかしながら、結局のところ法務部という部門をベースとした考え方で、そのためには人数を増やし教育し管理をしていかなければならないなど、金銭的・時間的なコストがかかりすぎ、現実味がありませんでした。

そこで重要になってくるのが、生成 AI やリーガルテックなどのテクノロジーの登場や発展による、法務部門の業務プロセスの根本的な変革です。

いわゆる DX と呼ばれるものですが、私は、どのような企業であっても、DX によって業務の改革は実現できると思っています。これによって、さまざまな業務が不要になったり簡単になったりしますので、従来の業務の遂行に必要とされる時間が大きく削減されます。生成 AI など新しいテクノロジーの台頭を脅威とみる人たちからすると、仕事が奪われる、ということになるのかもしれませんが、考え方を変えれば、単純作業から解放されて、より付加価値の高い業務に、つまり企業価値の向上により貢

献できる業務に、注力できるようになるとも言えます。

その貢献とは、コーポレート全体への法務機能の浸透である、と考えます。

究極的には、組織のあり方が根本的に変えられることになると思いますが、どのような組織が正解なのか、どうすれば法務機能が発揮できるのか、企業によってさまざまです。おそらくは、法務機能に該当する業務が何なのかを確定し、どの部門がそれをやるのかという観点ではなく、企業活動のどの地点でその機能が必要なのかという観点で、検討されることになるのではないかと想像しています。私も、自社においてさえどう進めばよいのかまだ見えておらず、この点については、ぜひ皆さんと議論できたらと思っていますが、さしあたっては、伝統的な組織における「法務部」として、コーポレート全体への法務機能の浸透のために何をすべきかということになります。それはつまり、「法務部員」はどのようなスキル・資質を持つべきか、と言い換えることができると思います。

### 3. 求められる法務人材の新しい姿

新時代の法務人材に求められるスキルは、従来のリーガルスキルだけにとどまりません。それに加えて、特に以下の2つの能力が重要であると思っています。

1つは、テクノロジーへの適応力です。生成AIなどの活用は不可避であり、法務担当者自身がその活用方法を理解し、業務に適用できることが求められます。今後も新しいテクノロジーは発生し続けますので、とりあえず生成AIのプロンプトをいくつか覚えようということではなく、新しいさまざまなテクノロジーをどんどん業務に取り入れて、業務を改革していく力が必要になります。

もう1つは、「法務×○○」といった、法務の専門知識と他領域の分野の知識を融合する能力です。リスクや問題が組織編制に合わせて発生するのではない以上、より広範な視点で業務

に臨むことが求められます。たとえば、「法務×労務」のスキルを発揮して、単に労務部からの質問に法律知識を回答するだけでなく、法的紛争回避の観点からも人事管理や社員のエンゲージメントなどの観点からも適切と思えるような解決を実現する、というようなことです。このように、法務部としての視点だけでなく、コーポレートとしての視点を持ってリスクや問題に当たることのできる力が必要になります。

### 4. テクノロジーの台頭はピンチではなくチャンスである

法務部がコーポレート全体へ法務機能を浸透させることができれば、企業活動のあらゆる場面に法的な要素が含まれる以上、きわめて広範囲において企業価値の向上に貢献できるものと思います。そうすることで、法務部は、企業活動の根幹を支える重要な部門であると再定義されると信じていますし、現在の状況は、法務部が法律の世界からコーポレート全体へと活躍の場を広げていける、絶好の機会なのではないでしょうか。