

# 法務の眼 Legal Eyesight

## 経営法友会の活動に参加して一年 ——対話から生まれる学び

シャープ株式会社  
法務本部 トランザクション法務 第三部 部長

中澤 敢 (Isamu Nakazawa)

### 1 法務の組織について (分散型と集約型)

私は昨年5月から経営法友会の活動に参画するようになり各社法務の方とお話しする機会があります。業種や規模等は会社によって異なりますが、法務として抱えている課題は共通点が多く、法務の機能・組織や人材育成について数々のヒントを頂いています。中でも法務マネジメント層の方々と法務部門の組織設計の話になると「分散型」がいいのか「集約型」がいいのか、しばしば話題となります。

分散型とは、複数の事業部門を抱える会社で法務部門が各事業部門の一部として存在する場合です。同時に本社またはコーポレート側にも法務部門が併存している例が多いと思います。

一方、集約型は、法務部門が機能部門の一部として事業部門とは別に本社・コーポレートに独立した部門として存在する場合です。この時、法務部門は事業部門にサービスを提供する関係（シェアドサービスの関係）です。

当社は、かつては分散型でしたが、ある時期から集約型に切り替わりました。私は分散型における海外販売会社の法務部門、集約型における本社法務部門の両方を経験しました。それを踏まえ、どちらがよいかと聞かれたら「一長一短で、どちらも正解となり得ます」と答えています。

当社の場合、ブランド事業（家電、複合機等）に加えてデバイス事業（ディスプレイ、センサー等）にも取り組んでおり、それぞれビジネスモデルが異なりリスクも異なります。リスクが違えば対処法も異なります。その観点からは事業部門の中に法務部門が組み込まれた分散型の方が事業部門のニーズに合わせたパートナーとしての法務サポートが可能になると言えます。また、法務に聞きたい時にすぐ聞ける常駐であることが多く（余談ですが「法務が

高評価を貰うには、助言の質も大事だが聞きたい時に居ることが最も重要」と言っていた知人がいます）、分散型の方が事業部門にとっては痒い所に手が届くので受けがよいかもしれません。一方、事業部門に組み込まれ事業部門の責任者が上司です。ガーディアン役目を果たさねばならない時に上司に対して毅然とした態度で対峙するのはなかなか難しい構図です。また、事業部門ごとに異なる法務が独自に発展を遂げ当該事業部門に部分最適な判断に陥りがちになり、全社目線ではない法務サポートになる危険を孕んでいます。加えて、分散型の各法務部門に一定数以上の人数が保持できないとコンプライアンス等の業務が手薄になり、全社的な観点で充分なリスクマネージができなくなってしまう（ワンオペの限界）といった課題も生まれます。

一方、集約型は、全体最適の視点で取り組みやすそうです。法務の仕事は、結局はリスクのマネージとオポチュニティーの最大化ですので、多少事業が異なっても共通と言えば共通です。事業責任者と対峙する必要に迫られても上司の法務責任者がバックについています。しかし、法務として統一的な対応が期待できる一方で、特定のビジネスにそこまで精通しておらず、結果的に事業部門が望むレベルのサービスが提供できていない可能性もあります。

このようにメリット・デメリットがありますので、会社や経営陣のニーズも考慮し、各々の

特長を理解した上で選択すべきです。ちなみに私は「ハイブリット型」も経験しました。所属は本社法務部門で特定の事業所に駐在していた期間があります。上司は本社の法務責任者で、サービスを提供する相手は目の前の事業責任者でした。事業部門の数多の会議体にも出席することにより当該ビジネスにも詳しくなり、社内人脈もできました。短い期間でしたが、どちらの立場も分かる者として一定程度、独立性を保って仕事のできたので、きめ細かなサービスを提供できた手応えがあります。ハイブリット型も選択肢の一つかもしれません。

## 2 グローバル法務ミーティング

話は変わりますが、当社では遅ればせながら、昨年、法務グローバルミーティングを初開催しました。海外の法務部門との連携を強化し仮想的なワンチームとしてビジネス部門へのサポート強化を図りました。米国、欧州、中国の法務責任者が、グローバル本社に集まり連携強化を確認すると共に今後の法務組織の方針に関わる重要課題や重要法令に関する議論、意見交換を行いました。

前々から構想はあったものの、コロナ禍もあり、なかなか実現しなかったものです。各社の法務部が紹介されている雑誌を読んでも、一般論としてグローバルにビジネスを展開する企業にとっては当たり前取り組みではないかと薄々感じていましたが、法友会メンバーとの会話から必要性を強く感じ、微力ながら私も実現に向けアクセルを踏み込みました。従前から二極間ではリモートで定例ミーティングを開催していたのですが、多極間で同時に開催するとなると、時差もあり、どこかが深夜になるか物理的に集まるしか方法がないため、今回は日本に集まる方式を採りました。次回からはサミットのように開催地を交替しながら開催してはどうかと勝手に構想しております（経費も嵩むので、諸々調整が必要になりそうです）。

グローバルミーティングを通じて、お互いの

人となりや業務の理解を図り、今後の取組みについても深く議論することができました。空港到着後の移動、大人数での宴会、小規模での会食アレンジ等、その他も含め準備は大変でしたが、その分、達成感もありました。ミーティング最終日には各地域の法務責任者による共同宣言を策定し、ワンチームとしての一体感も形成され、成功裏に終わったと感じております。

一部の方々から頂いたアドバイスのお陰でもあり、感謝申し上げます。初回は開催すること自体に意義があるので、開催さえしてしまえば成功と言いやすいですが、今後どのように繋げていくかが重要です。更に工夫して続けたいと考えております。

## 3 解は一つではない

まだ一年にも満たない短期間ではありますが、経営法友会の活動を通じて、「業種や体制は各社で異なりますが法務部門として抱えている課題は共通点が多く、安心する半面、解は一つではなく常に最適解を模索し続ける必要性がある」と学んでおります。特に法務の機能・組織については、例え同じ会社であっても、その時々や会社や経営陣のニーズに合わせて絶えず整理・調整し続けることが求められそうです。

他にも、人材育成や、法務部門に求められる業務領域が昨今際限なく増えていく中、どこで線引きすべきか等、他の会員企業とベストプラクティスを議論したい様々な論点がありますが、そちらは次の機会（もしあれば）に譲りたいと存じます。

引き続き、経営法友会の活動を学びの場とし、視座を高く保って参りたいと考えております。