

法務の眼 Legal Eyesight

The Value of an In-House Legal Department

Managing Executive Officer
Chief Legal Officer (CLO). In charge of Risk Management
Panasonic Energy Co., Ltd.

Saburo Nakao



Let me first thank the kind people at *Keieihoyukai* that presented me with this wonderful opportunity to express my personal thoughts on this complex topic. Measuring or otherwise justifying the value of an in-house legal department has been a career-long struggle for me, and I suspect that many of you reading this article have similar feelings.

My Background

Before getting into this topic, please allow me to set the backdrop for my opinions by briefly describing my background. I began my career as a New York lawyer working at various firms until I found my landing spot at Squire Patton Boggs (or more accurately, one of the firms acquired by Squire Patton Boggs, *i.e.*, Graham & James LLP). At Squire Patton Boggs, I was fortunate enough to be accepted as an international partner of the firm, and thereafter relocated to London, U.K. to establish a cross border M&A practice.

In 2014, I decided to expand my horizons and join a French software company (Dassault Systemes) as its Asia General Counsel. I still remember with amusement the concern the Chief Financial Officer of Dassault Systemes expressed to me when I joined by warning me that “you won’t be pampered like when you were at the law firm”.

After a decade at Dassault Systemes, I had the good fortune of Panasonic asking me to become the Chief Legal Officer of Panasonic Energy Co., Ltd. in 2022. Although it is a bit bumpy now due to the volatility of

international trade, the novel challenges we face continue to inspire me as I expand my capabilities as a legal executive.

To summarize: My law firm experience gave me the technical skills required to practice law and the business acumen required to run a legal practice (*e.g.*, not only completing the work with a high degree of excellence, but also finding clients and getting compensated for legal services); my European in-house experience taught me how non-Japanese in-house legal teams (consisting mainly of licensed lawyers) function while managing executive level expectations and justifying the cost of an in-house legal team against the total profitability of the company; finally, my time at Panasonic Energy has shown me how Japanese companies and legal teams (consisting of both licensed and non-licensed legal practitioners) operate, which is completely different from that of a law firm or European software company.

I feel my unorthodox background provides me with rare personal insights into the topic of “the Value of a (in-house) Legal Team”. So putting my self-aggrandizing comments aside, I believe the value of an in-house legal team ultimately rests in their ability to facilitate profit/cash flow for the company. The trick is how to demonstrate this value in an easily understood fashion.

Unique Characteristics of In-House Counsels – Generalist Vs. Specialist (Striving to be a Specialist Generalist)

Back when I was a third year associate at my firm, I

was faced with a decision. To become someone who could contribute meaningfully to society, I wondered whether I should pursue the path of a specialist—deepening expertise in a specific legal field such as litigation or securities law—or aim to become a generalist, broadly understanding many areas of law and business. In the end, I chose to pursue the path of a generalist, believing it would allow me to contribute across a wider range of fields. However, as I continued working at the law firm, I found myself still confined to the framework of a legal specialist. This led to a lingering sense of doubt—an internal unease that perhaps I would never truly become the kind of generalist I aspired to be.

One episode from my law firm days left a strong impression on me. I sought to attend a government sponsored training event concerning changes to the Pharmaceutical Affairs Law, only to discover that this event was only open to in-house lawyers from pharmaceutical companies. I thought being a lawyer at a reputable law firm would open doors to any law related event, but quickly learned that I was completely mistaken. I discovered that gaining an operational understanding of an industry or company would be very difficult unless you are in said industry or company. This left a strong impression on me and showed me the limitations of being a generalist at a law firm. A few years later, I decided to step into the world of in-house legal practice, believing that it would allow me to contribute to society as a true generalist, leveraging my core legal skills.

I believe that in-house practitioners bring unprecedented value to any organization, due to their embodiment of the *kaishain* first, lawyer second ideal, and the knowledge and capabilities gained therefrom. Their intimate knowledge of their company's values, operational and business environment, business model, accounting principles, supply routes, procurement strategies, manufacturing processes, etc. can never truly be obtained by outside counsel. This institutional knowledge, combined with well-honed technical legal skills and battle-tested experience, constitute the ideal in-house legal practitioner. This powerful combination greatly multiplies their capabilities and completely sets them apart from external counsel.

Therefore, in-house practitioners by nature specialize in becoming generalists (“specialist generalist”) by actively cultivating “non-legal” business knowledge and

honing their abilities to cross-functionally integrate with other teams like accounting, procurement, planning, and other business partners. This allows them to better understand the organizational goals and risk profile of their company and provide operationally focused advice that actively drives the mission forward. Legal knowledge can be obtained from outside counsel, but internal company knowledge based on corporate culture, industry understanding, and mission-focused business mindsets can only be mastered in-house.

Furthermore, I believe the value of legal practitioners (whether in-house or not) lies not only in their ability to draft contracts or comment on the law, but in their ability to assess the factual and legal battlespace, lean into risk, and provide actionable legal guidance that drive business initiatives forward. The combination of (a) the expertise of an in-house practitioner that specializes in becoming a generalist, and (b) the inherent analytical thinking and judgement making capabilities of legal practice, constitute the defining characteristics of what every in-house legal officer should strive for. Every Japanese legal team should be laser-focused on achieving this ideal in order to maximize the effectiveness of their legal advice.

Proving the Value of a Legal Team (The Pitfalls of the “Action Fallacy”)

As we all have unfortunately experienced, proving the value of a legal team or legal services to clients (internal company clients or otherwise) is very difficult. Let me try to describe two reasons why I believe this is the case.

1. The “Intangibility” Problem – (like public services and computer software)

Do you stop and think about the garbage collector that picks up your garbage every couple of days?

Do you cherish your word processing software or the software company that programmed it when writing/typing something?

When a person is not directly facing a personal problem that an intangible thing addresses and/or does not directly pay for such intangible thing, it becomes difficult to appreciate or value it properly. In this way, the practice of law is similar to an online service business or computer software company.

2. The Action Fallacy Problem – (eye catching above substance)

When assessing the value of Japanese legal teams, many will succumb to the “Action Fallacy”. In Martin Guttman’s book, *“The Unseen Leader,”* Mr. Guttman explains that loud and dramatic actions are commonly perceived to be “good” when in fact they may be ineffective, detrimental, or incorrect. On the other hand, quietly foreseeing and pre-emptively addressing legal and operational issues while humbly leading teams to success tends to be overlooked.

As mentioned above, an in-house team facilitates business. We do not own it, run it, or operate it. So, we actually prove our value the most when we do not need to be loud and dramatic, which results in us directly facing this Action Fallacy bias.

Many general counsels, including myself, attempt to justify a legal team’s value through the following two approaches:

- (i) Efficiency and Cost (Quantify Value through Volume Approach):
 - a. List out the number of contracts handled.
 - b. List the amount of funds saved or otherwise gained through disputes and litigation.
 - c. List the cost-savings that have resulted from decreased use of outside counsel.
 - d. List the cost-savings realized by decreasing headcount (doing more with less).
 - e. Emulate law firms by establishing billable rates and charging internal clients/business units for the time spent on their matters.
- (ii) Trusted Advisor (Quantify Value through Trust and Credibility Approach):
 - a. Demonstrate quality of “governance” or “internal processes”, and ability to exert approval rights/authority.
 - b. Show efficacy through ability to (in the eyes of the business executives) close major deals.
 - c. Gain the trust of business executives through sage comments and advice during executive meetings.

In general, both the Efficiency and Cost Approach and the Trusted Advisor Approach have merit and should be pursued, within reason. With that said, I do not think that these approaches fully capture the value of an in-house legal team, nor do they properly address the

“Intangibility Problem” and/or “Action Fallacy Problem”.

Like software providers, we legal practitioners need to “sell” the value of our services to our customers/internal clients. We need to convince them that what we provide has monetary value. Make it personal to them. Like software services, even if the legal services has excellent functionality, “look and feel”, user interface, processing speed (or lack of lag), cyber security or otherwise, users will not assess value to our services unless they understand how the legal services benefit them. This is even more true due to their lack of personal connection to said legal services.

Over the past 3 years at Panasonic Energy, I have established a mindset whereby (a) the Corporate Legal Team (Homu Kikaku-bu) will “sell” the law as a useful “product” (e.g., regulatory compliance tools, processes, guidance etc.) to internal company clients and other operational companies in the group, and (b) the Business Legal Team (Jigyō Houmu-bu) will use the law to secure profit, ensure performance, and enable business expansion while aggressively leaning into risk. By instilling these fundamental ideals within the Panasonic Energy legal team, the collective vigor and understanding required to demonstrate the Efficiency and Cost Approach and Trusted Advisor Approach has taken root in our operations.

Perhaps one of my team members will someday develop a new business model that will be extremely profitable, or build an incredible system that efficiently tracks and complies with global regulatory requirements. But in any event, I am hopeful that the value of our legal team will become readily apparent as members of my staff eventually move on to other business departments and demonstrate explosive value using the tools (i.e., specialist generalist training) gained during their time as part of the Panasonic Energy legal team.

This is a long-term plan to justify and prove the value of the Panasonic Energy legal team, but as our founder Konosuke Matsushita said, it is of the utmost importance to “Develop people before making products.” By doing so, we will “develop the people needed to make a good product (or profitable business)”.

(日本語訳)

法務部門の価値

パナソニック エナジー株式会社 常務執行役員
チーフ・リーガル・オフィサー (CLO)、
リスクマネジメント担当

中雄三郎 (Saburo Nakao)

法務部門の価値を定量的・定性的に示すことは、非常に複雑かつ難解なテーマです。これは、私自身のキャリアを通じた課題であり、挑戦でもあります。読者の皆様の中で、私と同じ悩み、思いを持つ方に少しでも参考になれば幸いです。

自己紹介

本題に入る前に、簡単に自己紹介をさせていただきます。私はニューヨークの法律事務所で弁護士としてのキャリアをスタートし、複数の事務所を経て、最終的に Squire Patton Boggs LLP（正確には、同事務所に買収された Graham & James LLP）にてインターナショナル・パートナーに就任しました。イギリスのロンドンに赴任後は、クロスボーダー M&A の実務に多く携わりました。

2014年にはフランスのソフトウェア会社であるダッソーシステムズに入社し、アジア地域のジェネラル・カウンセルを務めました。入社当初は当時の CFO から「これからは法律事務所時代のように甘やかされることはないよ」という厳しい助言をもらったこともありましたが、今となっては良い思い出となっています。

そして2022年より、現職であるパナソニック エナジー株式会社の CLO に就任しました。目まぐるしく変化する社会情勢や国際取引の不安定さに揺さぶられながらも、新たに生じる課題への取り組みを通じて、法務責任者としての視野を広げることができ、飽きることのない刺激的な日々を過ごしています。

振り返れば、法律事務所時代には、法律実務に必要な技術とともに、弁護士としての業務遂行に欠かせないビジネス感覚（新規顧客の開拓から報酬の取得まで責任を持つ）を養うことができました。上記の欧州企業で Counsel を務めていた時代には、主に有資格者が構成される外国企業の法務部門が、経営陣の高い期待に応えながら、企業

の利益に対する法務部門のコストをいかに正当化していくかという視点を学びました。そして現職では、有資格者と無資格者が混在する日本企業の法務部門のマネジメントを経験し、これまでとは異なる新たな学びを得ています。

このユニークな経歴が、本稿のテーマに対する私自身の視点を形作っているのではないかと感じています。法務部門の究極的な価値は、企業の利益やキャッシュフローの創出に貢献できる力にあると思いますが、その貢献をいかにわかりやすく「価値」として示すかが、これからの法務部門に求められる重要な課題ではないでしょうか。

法務担当者よ、スペシャリスト・ジェネラリストを目指せ

法律事務所に入所してから3年が経った頃であったと思います。より社会に貢献できる存在を目指すには、スペシャリストの道を歩むのが正解か、それともジェネラリストの道を歩むべきか、真剣に悩んだ時期がありました。訴訟法や金融法などの特定の法分野の専門性を深めてスペシャリストとしての道を目指すのか、それとも広く浅く多くの分野を理解するジェネラリストとしての道を進むのか。最終的には、より広い分野で多様な貢献ができる環境を追い求め、私はジェネラリストを目指すことを選びました。その一方で、法律事務所での勤務は続けたことで、実際には法律のスペシャリストという枠からは抜け出せず、私の目指すジェネラリストに

はなりきれないのではないか、という内なる不安を拭いきれずにいました。

法律事務所時代に強く記憶に残っているエピソードがあります。薬事法の改正に関する政府主催の勉強会に参加を申し込もうとしたところ、対象者が製薬会社所属の法務担当者のみに限定されており、外部弁護士である私は参加できなかったことがありました。名のある法律事務所に所属していれば法務関連のイベントには自由に参加できるものと軽く考えていた私は、自らの思い込みを反省しました。この他にも業務を通じて、自らの身を特定の業界や企業の中に置かなければ、その本質的な理解を得ることは難しいことを実感する場面に多く出会いました。この経験から数年後、法務というコアスキルを活かした真のジェネラリストとして社会に貢献することを目指した私は、企業法務の世界に足を踏み入れようと決意したのでした。

私は、企業の法務担当者には、所属する組織に対して非常に大きな価値をもたらすポテンシャルがあると確信しています。法務担当者は自らが会社員であるという意識を常に持ち、企業文化・経営理念・事業環境・ビジネスモデルなどを深く理解しています。このような知識は、外部の法律事務所に所属してはなかなか得難い、ジェネラリストとしての強みです。これらの組織内で獲得できるノウハウと法務実務経験により磨かれた法務スキルを組み合わせることが、法務担当者を唯一無二の存在とするのです。この強力な組み合わせによって得られるスキルは外部弁護士のそれとは一線を画します。

企業の法務担当者は「スペシャリスト・ジェネラリスト」となる道を歩むべきだと考えます。つまり、社内では法律の専門家としてのスペシャリストであり続けながらも、ジェネラリストとして法務以外のビジネス知識も貪欲に吸収し、社内での人脈づくりを怠らず、経理・調達・企画などの他部門と連携する力を磨くことで、より実務に即した助言を提供できる存在を目指すのです。法律の知識であれば外部の法律

事務所から得ることができますが、人・文化など、所属する組織ならではの事情や事業環境まで深く理解した、ビジネスマインドに基づく法的助言は、企業の法務担当者からしか得られません。

法務担当者としての価値は契約書のドラフトや法的コメントの提供だけにとどまりません。その真価は、業務で鍛えられた論理的思考力・分析力・判断力によって、事実を冷静に見極め、リスクに果敢に向き合い、ビジネスを前進させるための実践的なアドバイスを提供できる力にあります。スペシャリストとしての法律家の専門性と、ジェネラリストとしての組織内の知識・ノウハウ・人脈、そしてこの論理的思考力・分析力・判断力が融合することで理想的な法務担当者が形成されるのです。日本企業の法務部門はこのような法務担当者の育成を目指し、人材育成施策に全力を注ぐべきだと考えています。

法務部門の価値の証明（「無形性」と「アクション・ファラシー」の罫）

法務部門が提供する法務サービスの価値を他部門などの社内のクライアントに証明することは非常に難しいというのが私たちの共通認識ではないでしょうか。ここでは、その理由について2つの観点から考えてみたいと思います。

① サービスの「無形性」による問題

週の決められた日に必ずゴミを回収し社会インフラを支えてくれている、ゴミ収集作業員の方を意識したことがありますか？

Wordのような文書作成ソフトや、それを開発した企業に対して、日々の業務の中で感謝を感じていますか？

人は、ある無形のサービスに対して、自らが直面する問題を解決しようとそれを利用する場合や、直接的に対価を支払っているという認識がある場合を除き、その価値を実感しづらい傾向があります。法務業務もこのような無形の

サービスと同じような性質を持っていると考えています。

② 「アクション・ファラシー」の問題

法務部門の成果を評価する際、多くの人アクション・ファラシーという落とし穴にはまってしまう。これは、本質的な成果が伴っていなくても、目に見える行動や迅速で派手な決定が評価されやすく、逆に、目に見えづらい地道な行動は、たとえそれが優れたものであったとしても評価されにくいといった考え方です。『The Unseen Leader』の著者であるマーティン・グットマンによれば、カリスマ的で派手な行動は注目を集め、「良い行動」として評価されがちであるものの、実際には効果がなかったり、逆効果をもたらしたりするケースも多くあるといいます。このことは法務部門にも当てはまるのではないのでしょうか。静かに先を見通して法的リスクや問題を未然に防ぎ、謙虚に事業を成功へ導く、法務部門の模範とも言える成果は、目立たないがゆえに見過ごされがちなのです。

企業の法務部門は、事業を直接推進する存在ではなく、その運営を支援する存在です。つまり、事業を裏側から支える「黒子」として、問題を発生させずに静かに成果を出している状態こそが、法務部門としての最大の価値を発揮している瞬間なのです。しかし、それが「目立たないがゆえに」評価されにくいというバイアスに直面します。

このような状況に対して、私を含む多くのジェネラル・カウンセラーが、次の2つのアプローチを通じて法務部門の価値を証明しようと試みています。

効率性とコスト（定量的な評価）

- ・ 審査した契約書の件数
- ・ 紛争や訴訟によって節約された、または獲得した金額
- ・ 外部弁護士の利用削減によるコストの削減
- ・ 少人数でより多くの業務をこなせる体制の

構築

- ・ 法律事務所のように時間単価を設定し、社内のクライアントに課金する仕組みの導入
- 信頼できるアドバイザー（定性的な評価）
- ・ ガバナンスや社内プロセスの質、承認権限の行使能力の向上
- ・ 経営幹部からの期待の高い重要案件の成功
- ・ 経営会議での的確なコメントやアドバイスによる信頼の獲得

これらのアプローチには一定の効果があり、適切に活用すべきだと考えています。しかし、これだけではまだ、法務部門の本質的な価値を十分に表現することはできず、「無形性」や「アクション・ファラシーの問題」に対応していくには不十分でしょう。

では、どうすればよいのでしょうか。私は、企業の法務担当者もIT企業のセールス担当者のように、自らのサービスや商品の価値を「売り込む」必要があると考えています。つまり、社内のクライアントに法務サービスの金銭的価値を理解、納得してもらうのです。そのためには、彼らが直面している問題を「自分ごと」として捉えてもらう必要があります。また、法務部門として提供できる価値を分かりやすく丁寧に説明することも重要でしょう。最先端のITシステムを導入しても、それによって何が実現できるのか、どう使えばよいのかを利用者が理解していなければ意味がないのと同様に、法務部門が提供するサービスが、どれだけ機能的で革新的であったとしても、それが彼らにとってどう役立つのかを理解してもらえなければ、本当の価値を感じてもらうことはできません。

パナソニックエナジーでの取組みと長期的な人材育成方針

この3年の間、私は弊社の法務チームにおいて、法務部門の価値をわかりやすく示すための考え方を定着させる取組みを進めてきました。

その具体的な施策の1つとして、部門内の2つのチームに明確に異なる役割を与えています。

法務企画部

法律に関する知識・ノウハウを活用した、規制対応ツール・業務プロセス・ガイドライン・マニュアルなどの「商品」を開発し、それを社内のクライアント（他部門やグループ内の他の事業会社）に売り込む役割を担っています。

事業法務部

契約交渉などにおいて、法律を活用して利益と業績を守りつつ、リスクテイクを積極的かつ適切に支援することで事業拡大に貢献する役割を担っています。

このような基本理念を法務チームに根付かせることで、「効率性とコスト」「信頼できるアドバイザー」という2つの価値証明アプローチを実践し、法務部門の価値を売り込むための土台が、この3年目にしようやく組織全体に浸透してきたのではないかと感じています。

法務担当者としての本質的なスキルは、法務部門というフィールドを飛び出しても通用するものであると考えています。将来的には私のチームから、法務の枠を超えて、収益性の高い新たなビジネスモデルを構築する人材、グローバルな法規制を効率的に把握しその遵守に可能とする優れたシステムを開発する人材が現れるかもしれません。事業部門へと異動し、パナソニックエナジーの法務チームで培った「スペシャリスト・ジェネラリスト」としてのスキルを活かして、誰もが想像し得ないような価値を生み出す、そんな人材が出てくることを期待します。このような人材が現れれば、法務部門の価値はさらに高まっていくことでしょう。

これは法務部門の価値を証明するための長く壮大な計画です。最後に、弊社の創業者である松下幸之助が大切にしていた言葉を紹介させていただきます。

「物をつくる前に人をつくる」

この理念を実践することで、「良い製品（あるいは収益性の高い事業）を生み出すために必要な人材」を育てていきたいと考えています。