

三

菱商事に入社して早33年が経ち、その5分の4を法務部門で過ごして来た身にとっては、近年の経済産業省「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」による法務機能強化への提言などに見られる法務部門への注目度向上は、大変感慨深いものがあります。

本稿では、弊社法務部門の歩みを振り返りつつ、企業法務の在り方について、所感を述べていただきたいと思います。

総

合商社は海外との取引が多いという業態上の必要性により、比較的早い時期から法務部門を備え、海外ロースクールへの留学なども含め、人材育成に注力してきた歴史があります。法曹を目指していたわけではない新卒採用の人材を法務部門に配属し、国内外の Legal Professionals と専門性の高い仕事をするまでに育成するためには、それなりの時間とプログラムが必要です。最近では、ロースクール卒業生や弁護士事務所からの転職者も増加傾向にありますが、企業法務パーソンとしては専門性のみならず、企画力、実行力、コミュニケーション能力、バランス力なども必要であり、どのような採用、育成がベストなのかは、企業によっても異なると思われ、容易に答えが出るものではなく、試行錯誤しながら徐々に確かめていくことになると思っています。

私が入社し配属された頃は、法務部門の機能が十分に認識されていたとは言い難く、営業部門の意識も、「間接部門がごちゃごちゃ言うな、俺達が食わせてやっているんだ」という範疇を出ていなかったように思います。法務部門に対して契約書のレビューを求めるのも最終段階での多分に形式的なもので、コメントしても「今からではもう直せない」と言われることも少なくありませんでした。まさに、何のために法務がレビューをするのか、という意義が正しく理

解されていなかったから、と言えます。企業のリスク管理の観点からは、こうした認識、やり方が正しいわけもなく、案件やプロジェクトを成功裡に導くためには、営業、コーポレート部門を問わず、初期段階から社内の英知を結集することが求められるわけで、その結果として得られる利益は、会社全体（以下、全社）で稼いだものと言えます。また、そのためにはプロジェクトの初期段階から営業、コーポレート部門が共に検討に参加することが必要となります。

法務の眼 Legal Eyesight

企業法務部門のさらなる機能発揮を祈念して

三菱商事株式会社
執行役員 総務部長

野島嘉之 (Yoshiyuki Nojima)

上記のような古い意識は、しかしながら1993年の商法改正による株主代表訴訟の印紙代変更に伴う訴訟提起へのハードル低下、2000年の大和銀行ニューヨーク支店事件判決や、各種コンプライアンス問題への不適切な対応によって相次いだ株主代表訴訟や役員辞任、企業の破綻等により徐々に修正を迫られ、企業買収などの大型案件も増えるにつれ、法務的な対応の巧拙がそのまま企業の存立を左右しかねない、また、役員の責任を左右する、ということが明確に認識されるようになりました。こうした環境変化のなかで、当時、弊社法務部では、企業法務の神髄は「支援と牽制」にあり、と整理し、法務部門が目的とするのは会社の best interest の実現であって、個別のプロジェクトや特定の営業部門の利益実現ではないという認識の徹底が図られました。支援だけでもいけない、牽制だ

けでもない、支援しながら、全社目線での牽制も行うという考え方です。最近使われている「パートナー機能」「ガーディアン機能」という言葉と共通するものがあると思います。また、こうした法務機能を発揮するには、社内の仕組みづくりも大切で、弊社では投融資案件を審議する際に、営業グループの審議機関には法務部の担当チームリーダーが、全社の審議機関である投融資委員会および社長室会には法務部長が、メンバーとして参加しています。こうすることで、法務の意見が機関決定に反映できる仕組みとなっており、営業部門も最終決裁機関に法務部メンバーがいるため、否が応でも事前に相談にくるようになっていきます。

5 年前に法務部長として着任した際、自分が受けてきた教育の延長ではありませんでしたが、次のようなメッセージを部員に対して出しました。すなわち、業務遂行に当たっては、受け身にならず「主体性」を持ち、決して評論家にならず、案件検討チームの一員であるという「当事者意識」を持ち、自ら「覚悟」を持って徹底的にリスクを分析して自分なりのベストな解を出し、その解については上下左右に対して責任を持つという「緊張感」を持って仕事をしよう、というものです。そうしたマインドセットを持つなかでは、本来的にはパートナー機能、ガーディアン機能に加え、「クリエーション機能」を発揮することも求められるはずですが、さて、ここに記載したことが自分も含めてどのくらい実行できているか、というところであります。

また、法務パーソンの成長のためには、他の部署を経験する、ということも大切だと思っています。弊社でも、法務部出身の社員が、経営企画部、広報部、人事部、総務部、サステナビリティ・CSR部などのコーポレート部門にも在籍しており、また、ビジネスの現場が本社から子会社・関連会社に移行している傾向があるため、国内外の子会社などへの出向者もここ5年で20名強まで増やし、できるだけ現場の経

験を積んでもらうようにしています。また、子会社などに出向した際には、法務だけでなく、可能な限り他の分野の仕事も拾うように、と言っています。他部署の仕事を経験することで、異なる視点または会社全体の目線でものを考えるようになるためです。今後、会社の経営に法務部門としてさらに参加・貢献していくためには、こうした経験は間違いなく有益となるでしょう。ただし、法務パーソンの育成という観点からは、他部署で経験を積む時期は、ある程度法務の経験を積んで、法務スキルという自分の武器を持った後のほうが良い、と私は思っています。事実を正確に把握し、論理的に物事を考えるという法務パーソンの強みをベースとしてさらに幅を広げることで、活躍の場は無限に広がると信じています。

弊 社にとっての今後の課題は、こうした法務部門の機能を連結ベースでどう強化していくか、にあります。また、コロナ禍により加速化された新しい働き方を追求するうえで、どう業務を効率化し、ナレッジを共有化し、業務の付加価値を高めていくか、ということも大きな課題だと認識しています。そこではリーガルテックの採用も当然選択肢となるでしょう。

私はこの4月で異動となり、経営法友会幹事からは離れることとなりますが、経営法友会が、参加メンバー同士で切磋琢磨し、ベストプラクティスを交換しながら、今後とも日本企業の法務機能をさらに発揮・強化していくための母体であり続けることを切に祈念しています。