

国際法務に係る日本企業支援等に関する
関係省庁等連絡会議（第10回）

議 事 次 第

日 時 令和2年2月3日（月）午前11時～

場 所 法務省第一会議室（20階）

- 1 開会挨拶
- 2 関係省庁等からの説明
- 3 特別報告
- 4 意見交換
- 5 閉会挨拶

国際法務に係る日本企業支援等に関する関係省庁等連絡会議（第10回）

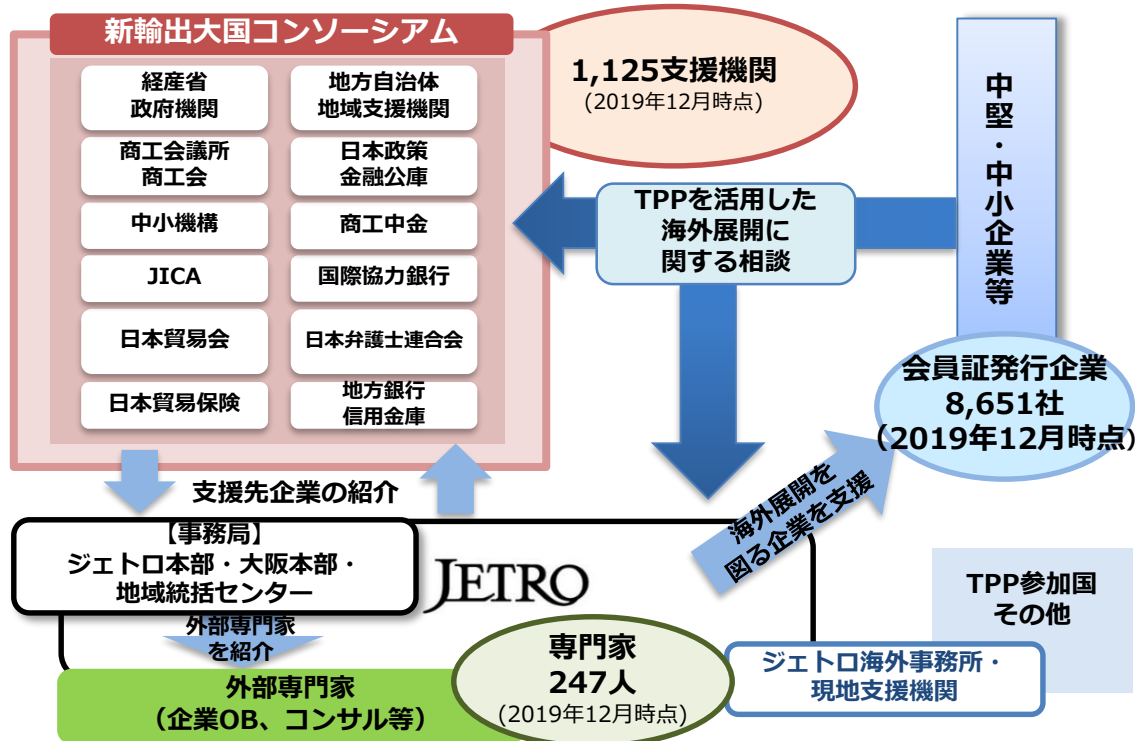
資 料 目 録

- 資料1 経済産業省（通商政策局）資料
- 資料2 独立行政法人日本貿易振興機構資料
- 資料3 外務省（経済局）資料
- 資料4 法務省（大臣官房司法法制部）資料
- 資料5 特許庁資料
- 資料6 法務省（法務総合研究所）資料
- 資料7 独立行政法人国際協力機構資料
- 資料8 法務省（大臣官房国際課）資料
- 資料9 経済産業省（経済産業政策局）資料

新輸出大国コンソーシアム

- 平成28年2月に「新輸出大国コンソーシアム」を設立。JETROを中心に多様な支援機関が参加。海外ビジネスに精通した専門家が個々の企業の担当となり、中堅・中小企業に対し、海外事業計画の策定、現地での商談や海外店舗の立上げなどをきめ細かく支援。
- これまでに全国8,651社（2019年12月時点）を支援。2019年度の専門家は247人（うち法務専門家15人）

支援スキーム



対象企業の取り扱い品目・業種

農産品	1,402社(16.2%)
水産品	230社(2.7%)
工業品	3,637社(42.0%)
小売業	688社(8.0%)
卸売業	1,186社(13.7%)
その他サービス	1,508社(17.4%)

【お問い合わせ】

新輸出大国コンソーシアム」事務局

03-3582-8333

(平日9:00~17:00)

www.jetro.go.jp/consortium/

新輸出大国コンソーシアム

ジェトロの法務分野エキスパートによる支援

国際取引・海外進出における法務上のポイントについて、エキスパート（弁護士）12名が主にTV面談にてアドバイス

支援件数：41件（2019年度実績 ※12月末時点）

【相談内容の内訳】

・輸出にかかる各種契約（売買契約、販売店・代理店契約、秘密保持契約等） 26件
※主に機械・環境分野

・拠点設立等、海外での事業展開にかかる各種契約（業務提携契約、フランチャイズ契約等） 15件
※主にサービス産業分野

【展開先の国・地域】

地域（ ）内は主な国・地域名	件数
アジア (タイ、中国、台湾、シンガポール)	25
欧州（ドイツ）	7
北米（米国）	4
その他	5

【相談対応事例】

・初めての海外進出を目指す外食サービスA社のアジア地域へのフランチャイズ展開にあたって、フランチャイズ契約書の内容および契約締結交渉の進め方について相談があり、同社がドラフトした契約書に基づいてアドバイスをした。

（1回目）エキスパートからは競業避止義務、契約の有効期間、紛争解決方法などの条文について、展開先の法規制等も踏まえ、リスクや対応策について説明。またNDAやMOU締結が望ましい旨などを助言。

（2回目）フランチャイズ契約の前提となるMOUおよび店舗提供商品の製造業務委託先とのMOUについて、どの条項に法的拘束力を持たせるか否か、本案件に即して設定すべき項目は何かなどをアドバイス。

在外公館における弁護士を活用した企業支援

日本企業の活動を法的側面から支援するため、在外公館において、日本の弁護士等に委託して、日本企業に対する法的問題に関するアドバイスや、現地の法令、法制度等についての調査・情報提供等の業務を実施している。実施対象公館は、進出している中小企業が多く、ニーズがある地域の公館の中から選定している。

委託内容(例)(現地法規制に反しない範囲で実施)

- 日本企業を対象とした無料法律相談会及びセミナーを在外公館等で定期的を実施
- 現地の法令・法制度やその運用に関して調査し、在外公館に対し報告書を提出(報告書は在外公館による個々の企業支援や、セミナー等に活用)
- 在外公館が現地政府と交渉する際のコンサルティング(事案の分析・整理等)

【令和元年度実施公館】12カ国16公館

- 中国 (在中国大使館・在青島総領事館・在上海総領事館)
- 韓国 (在韩国大使館)
- モンゴル (在モンゴル大使館)
- インドネシア (在インドネシア大使館・在スラバヤ総領事館・在デンパサール総領事館)
- カンボジア (在カンボジア大使館)
- フィリピン (在フィリピン大使館)
- マレーシア (在マレーシア大使館)
- ミャンマー (在ミャンマー大使館)
- ケニア (在ケニア大使館)
- ナイジェリア (在ナイジェリア大使館)
- タンザニア (在タンザニア大使館)
- ブラジル (在リオ総領事館)

日本の法曹有資格者による日本企業(特に中小企業)の支援の方策等を検討するための調査研究

問題点・現状

- 日本企業の海外展開はグローバル化に伴い増加傾向
→ 特にアジア新興国を中心に法制度や運用の不備がビジネスリスクに。

日本企業が直面する法的リスクの実情等を把握する必要

調査委託の方法等

- 法曹有資格者を、日本企業が多く進出し、または今後の進出が見込まれるアジア新興国に派遣
令和元年度は、カンボジアにおける調査を実施するとともに、既に調査が終了しているタイ、インド、ミャンマーについても、調査結果をアップデートするための調査を実施。今後も、調査・調査結果のアップデートを実施予定。

【調査研究実施状況】

シンガポール(H26・27)、タイ(H26・27)、インドネシア(H26・27)、フィリピン(H27・28)、インド(H28・29)、ミャンマー(H28・29)、マレーシア(H30)、カンボジア(R1)

○現地における調査方法

- 現地法令等の文献調査、現地当局からのヒアリング
- JETRO等の現地関係機関からのヒアリング、現地日本企業へのヒアリング・アンケート・セミナー等の実施

調査結果を公開し、日本企業と情報共有を進める

効果

日本企業(特に中小企業)

- 直面しやすい法的問題の実態
- 法的問題に対する対応の在り方
- 現地関係機関との連携等の情報を共有。事業展開の足がかりに。

現地での活躍を目指す法曹有資格者

- 現地法制度やその運用上の留意点
- 現地における日本の法曹有資格者の活動規制
- 日本企業による法的支援のニーズの実情等の情報を共有。海外展開のきっかけに。

日本法令外国語訳整備 プロジェクトについて

令和元年12月
法務省



意 義

- ① 国際取引の円滑化（国際競争力の強化）
- ② 対日投資の促進
- ③ 我が国に対する国際理解の促進
- ④ 法整備支援の促進
- ⑤ 在日外国人の日常生活上の便宜

経緯

H16. 6 内閣の**司法制度改革推進本部**・国際化検討会において
法令外国語訳整備に関する検討を開始



- 政府として明確に法令外国語訳の推進に取り組むことを決定

H17. 1 「法令外国語訳推進のための基盤整備に関する**関係
省庁連絡会議**」を設置



- 当初は内閣官房に設置。議長は内閣官房副長官補

H21. 4 「**日本法令外国語訳データベースシステム**」の運用開始



- 法務省が運営する専用ホームページの運用開始
- 当初は既存の約200法令の翻訳公開からスタート

H31. 3 有識者会議「**日本法令の国際発信に向けた将来ビジョン会議**」
が提言（「日本法令の国際発信ビジョン2019」）を取りまとめ



H31. 4 日本法令外国語訳整備プロジェクトが**本格化10年**を
迎える

現 状

専用ホームページを運用 「日本法令外国語訳データベースシステム(JLT)」

- ・ **約750**の法令の英語訳を公開
- ・ 一日当たり平均**10万回**のページアクセス
- ・ **世界86以上**の国や地域からアクセスあり



翻訳のルールとなる省庁統一的指針を公開

- ・ 「法令用語日英**標準対訳辞書**」(約**3800用語**登載)
- ・ 「法令翻訳の**手引き**」(法令翻訳の際に注意すべき点を取りまとめた手引き書)

法令用語日英標準対訳辞書
(平成31年3月改訂版)

Standard Legal Terms Dictionary
(March 2019 Edition)

日本法令外国語訳データベースシステム 画面サンプル

1 HPトップ画面

Japanese Law Translation

TOP 法令検索 辞書検索 文脈検索 データ更新情報 新着情報・お知らせ 関連情報 リンク

Click!

法令検索 辞書検索 文脈検索

法令(日本語・英訳)を検索できます。 標準対訳辞書を検索できます。 法令(日本語・英訳)中の用語の文脈を検索できます。

法令検索の利用について 辞書検索の利用について 文脈検索の利用について

ご利用の注意

- 翻訳について
この日本法令外国語訳データベースシステムに掲載している全ての翻訳は、公定訳ではありません。法が加力をするのは日本語の法令自体であり、翻訳はあくまでもその理解を助けるための参考資料です。このペーの利用に伴って発生した損害について、一切の責任を負いませんので、法律上の問題に關しては、官報に掲載された日本語の法令を参照してください。
- 『暫定訳』について
法令名が(暫定訳)と表示されている翻訳は、ネイティブや法令翻訳専門家によるチェック及び修正前の翻訳であり、今後、修正される場合があります。
- 引用、複製、転載について
この日本法令外国語訳データベースシステムに掲載しているデータは、利用規約に則し、引用し、複製し又は転載して差し支えありません。

「辞書検索」で訳語も検索できます

3 翻訳法令閲覧画面

Japanese Law Translation

商標法
法令番号: 昭和三十四年法律第二十号 最終更新: 平成二十七年法律第五十五号 改正

Trademark Act
Law number: Act No. 121 of 1959 Last Version: Amendment of Act No. 55 of 2015

目次 履歴

すべてチェック すべて外す

目次 Table of Contents

第一章 総則 Chapter I General Provisions

第一条 (目的) (Purpose)

第一条 この法律は、商標を保護することにより、商標の使用をする者の業務上の利益を保護することを目的とする。

Article 1 The purpose of this Act is, through the protection of trademarks, to ensure the interests of persons who use trademarks, thereby contributing to the development of the industry and the protection of the interests of consumers.

第二条 (定義等) (Definitions)

第二条 この法律で「商標」とは、人の知覚によつて認識することができるもののうち、文字、図形、記号、立体的形状若しくは色彩又はこれらの結合、音その他政令で定めるもの(以下「標章」という。)であつて、次に掲げるものをいう。

Article 2 (1) "Trademark" in this Act means, among those which can be perceived by people, any character, figure, sign or three-dimensional shape or color, or

Click!

ファイル形式を選択してください

ク用URL: <http://www.japaneselawtranslation.go.jp/law/detail>

この翻訳は正文ではありません。誤りはこちらを参照してください。

PDFデータはこちらからダウンロードできます。

「日英交互」など4種類の画面表記があります

2 翻訳法令検索画面

TOP 法令検索 辞書検索 文脈検索 データ更新情報 新着情報・お知らせ 関連情報 リンク

法令検索

法令に含まれる用語(キーワード)、法令名、法令番号、法令の分野、法令の翻訳担当機関を入力することにより、法令データを検索・表示します。

キーワードで検索 法令名で検索 法令番号で検索 分野で検索 担当機関で検索

表示件数: 20

キーワードを入力し、検索ボタンをクリックしてください。

検索 クリア

検索対象: 過去の法令データを含む 本翻訳法令の法令名を含む 暫定訳を含む

法令名の先頭の読みがなやアルファベット・数字のボタンをクリックしても検索できます。

Click!

あ (a) か (ka) た (ta) は (ha) ま (ma) や (ya) ら (ra) わ (wa) A B C D E 0 5
い (i) き (ki) に (ni) ひ (hi) み (mi) り (ri) え (e) F G H I J 1 6
う (u) く (ku) つ (tsu) な (na) ぬ (nu) へ (he) ん (n) K L M N O 2 7
え (e) け (ke) せ (se) て (te) ね (ne) へ (he) れ (re) P Q R S T 3 8

五十音順や分野別で翻訳法令を検索できます
(「産業」、「民事・商事」...etc)

4 翻訳法令ダウンロード例

第一章 総則
Chapter I General Provisions

(目的)
(Purpose)

第一条 この法律は、商標を保護することにより、商標の使用をする者の業務上の信用の維持を図り、もつて産業の発達に寄与し、あわせて需要者の利益を保護することを目的とする。

Article 1 The purpose of this Act is, through the protection of trademarks, to ensure upholding the reputation of businesses of persons who use trademarks, thereby contributing to the development of the industry and the protection of the interests of consumers.

(定義等)
(Definitions)

第二条 この法律で「商標」とは、人の知覚によつて認識することができるもののうち、文字、図形、記号、立体的形状若しくは色彩又はこれらの結合、音その他政令で定めるもの(以下「標章」という。)であつて、次に掲げるものをいう。

Article 2 (1) "Trademark" in this Act means, among those which can be perceived by people, any character, figure, sign or three-dimensional shape or color, or

PDFやWord形式等でダウンロードできます

体制

法令外国語訳推進のための基盤整備に関する関係省庁連絡会議

【議長】法務省大臣官房司法法制部長

【構成】19府省庁の官房長・審議官クラス

【内容】

- 政府全体の毎年の「翻訳整備計画」の策定
- 「日英標準対訳辞書」のバージョンアップ

幹事会

【議長】法務省大臣官房
司法法制部司法法制課長

【構成】19府省庁の課長クラス

【内容】

- 「翻訳整備計画」のフォローアップ
- その他推進に関する事項の検討等

日本法令外国語訳推進会議

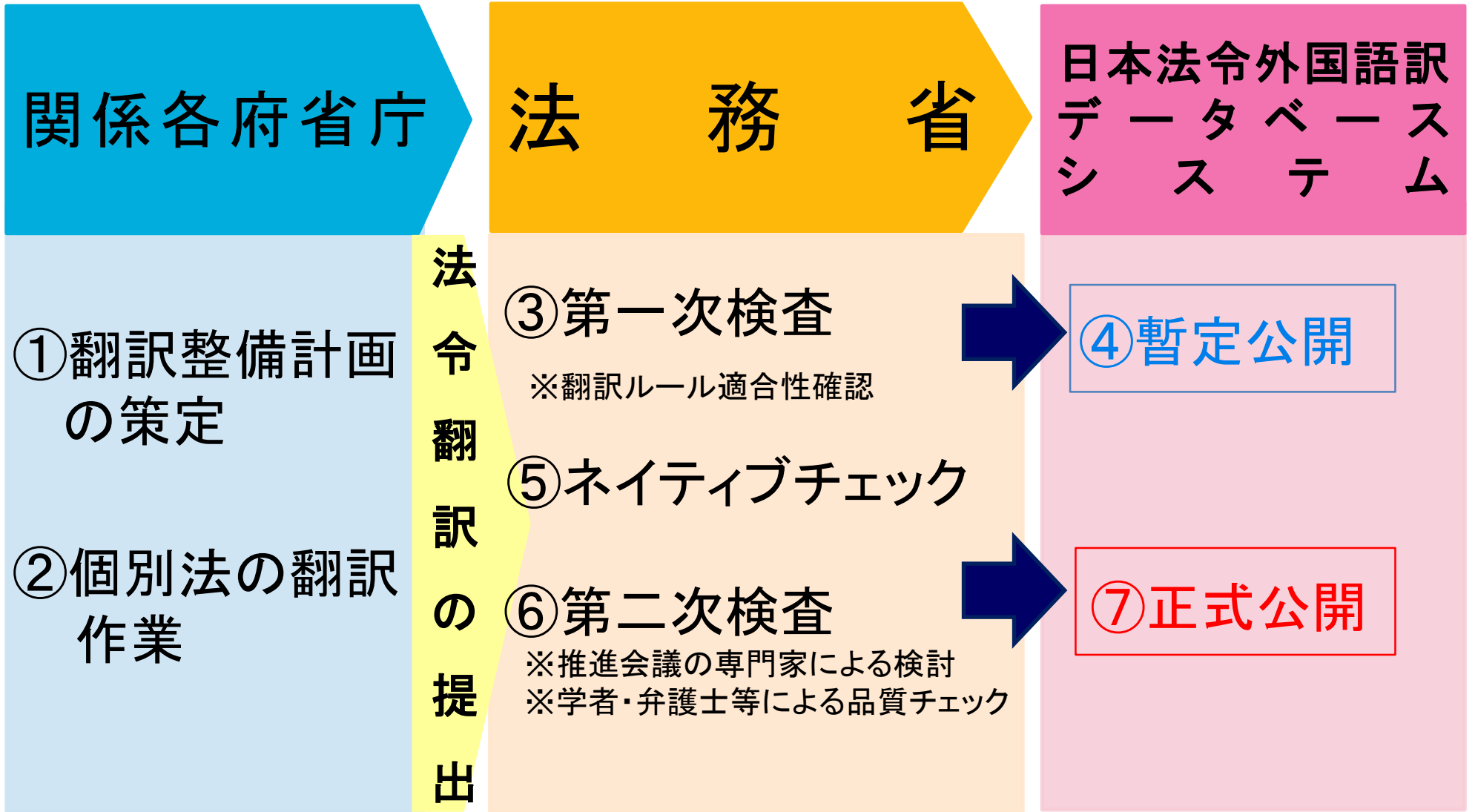
【座長】阿部博友 一橋大学大学院法学研究科教授

【構成】学者9名，弁護士9名，外国法事務弁護士2名

【内容】

- 個別の翻訳法令の品質検査・統一性確保
- 「日英標準対訳辞書」，「法令翻訳の手引き」の検討

業務のフロー



政府の最重要施策としての位置付け 1

✓ 令和元年6月 閣議決定

○ 経済財政運営と改革の基本方針2019(骨太の方針)

「利用者の利便性と業務の質・効率を高めるため治安・司法分野のICT・AI利活用を進めつつ、法令外国語訳の一層推進に向けた方策を検討する」

✓ 平成28年5月 対日直接投資推進会議決定

「グローバル・ハブを目指した対日直接投資促進のための政策パッケージ」

対日直接投資を呼び込むため、

①高品質を維持するためのチェック体制を構築し

②2020年度までに新たに500以上の法令の外国語訳の公開を目指す

✓ 平成31年4月 対日直接投資推進会議決定

「地域への対日直接投資 集中強化・促進プログラム」

AIの活用等、法令の外国語訳の抜本的加速に向けた方策や、よりユーザー目線に立った翻訳提供の在り方を検討する

政府の最重要施策としての位置付け 2

✓ 令和元年6月 経協インフラ戦略会議決定

○ インフラシステム輸出戦略(令和元年度改訂版)

「我が国のビジネス関係法令の高品質な英訳を迅速に作成し、(中略)このような英訳を海外に発信することを通じ(中略)我が国企業が国際競争力を強化する前提となる情報基盤を整備」

✓ 令和元年6月 知的財産戦略本部決定

○ 知的財産推進計画2019

「我が国の知財関係等のニーズが高い法分野に関する法令及びその関連情報(法改正・法体系の情報等)の高品質な英訳情報提供の拡充に向け、法改正等に即応した迅速な翻訳のための体制整備(機械翻訳の活用に向けた調査検討を含む。)と利便性の高い利用環境整備を推進し、より効果的・積極的に海外発信する」

ビジョン会議に関する経緯

H30. 12

「法令外国語訳推進のための基盤整備に関する関係省庁連絡会議」議長決定により、「日本法令の国際発信に向けた**将来ビジョン会議**」を立上げ



H31. 3

「日本法令の国際発信に向けた**将来ビジョン会議**」が**提言**を取りまとめ



R 1. 7

「法令外国語訳推進のための基盤整備に関する関係省庁連絡会議」で**ビジョン会議**提言を報告。同**提言を踏まえて対応していく方針を確認**

ビジョン会議の要旨

- ✓ 課題として、翻訳提供までの**スピード改善**や、ユーザー目線の**サービス向上**等に、優先的に取り組むべき
- ✓ **司令塔となる官民の会議体**（有識者を含むもの）を、今後1年以内に立ち上げ、戦略方針を策定し、ユーザー目線を重視した推進を
- ✓ 今後の取組は、**具体的かつスピード感ある**内容が必要以下を含む、戦略策定を急ぐべき
 - 新サービスとして、**法令概要情報**や**法分野基本情報**の**翻訳提供**を、今後1年以内に開始
 - 重要法令の翻訳不整備や最新法文・翻訳ルールへの**必要なアップデート**を、今後3年以内に実施
 - **機械翻訳の活用**や**産学官連携**に向け、今後1年以内に調査等に着手

ビジョン会議を受けた取組 1

① 政府の取組の「司令塔」となる官民会議体を新たに立上げ

・R1. 12. 4

「日本法令の国際発信の推進に向けた官民戦略会議」第1回 開催

座長 東京大学名誉教授 柏木 昇

民側構成員

- 一般社団法人日本経済団体連合会・
経済法規委員会企画部会長
- 欧州ビジネス協会・副会長
- 国際商取引学会・会長
- 在日米商工会議所・副会頭
- 日米法学会・評議員
- 日本商工会議所・特別顧問
- 日本弁護士連合会・会長

官側構成員

- 内閣官房内閣審議官(内閣官房副長官補付)
- 内閣府対日直接投資推進室長
- 内閣府知的財産戦略推進事務局次長
- 法務省大臣官房司法法制部長
- 外務省国際法局長

オブザーバー

- 独立行政法人日本貿易振興機構・理事
- 日本法令外国語訳推進会議・座長

ビジョン会議を受けた取組 2

～法令外国語訳整備の新たな推進体制～

新たな官民の会議体

法令外国語訳推進のための基盤
整備に関する関係省庁連絡会議

日本法令の国際発信の推
進に向けた官民戦略会議
【新設】

《国内外のユーザーの要望・意見を幅広く反映》

幹事会

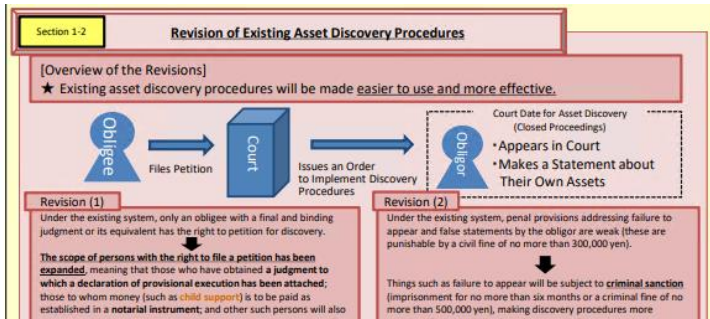
日本法令外国語訳推進会議

ビジョン会議を受けた取組 3

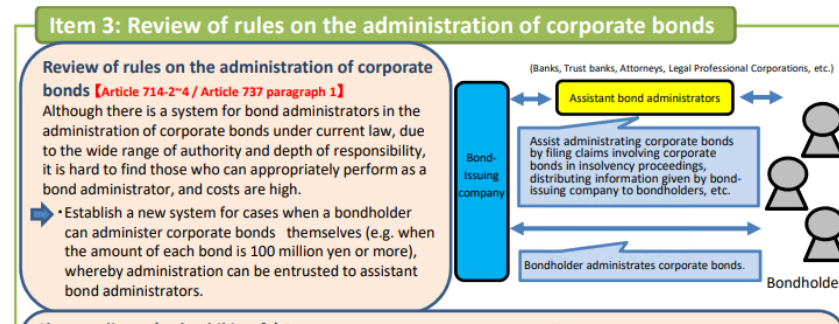
② 先行的取組として、「法令概要情報」の翻訳提供を開始

- ・ R1. 9～ 法務省が、「改正法律の概要情報」の英訳公開を開始
- ・ R1. 10～ 法務省が、「国会提出法案の概要情報」の英訳公開を開始

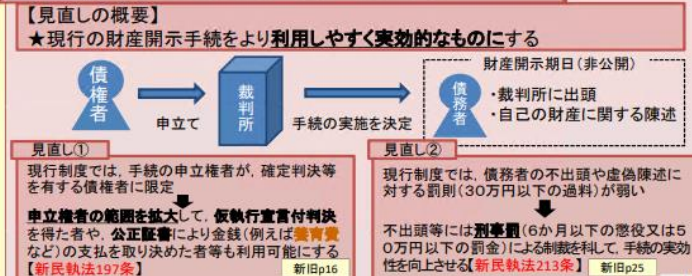
改正法律の概要情報(例) 民事執行法等一部改正法(R1.5成立)



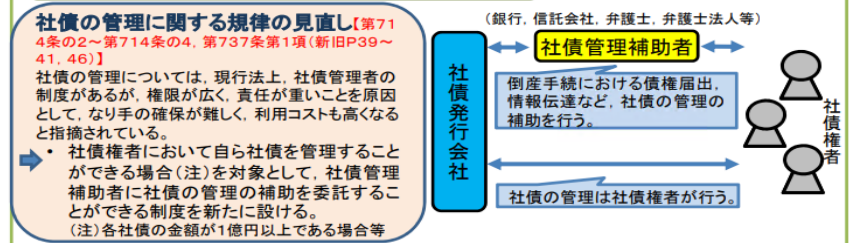
国会提出法案の概要情報(例) 会社法の一部を改正する法律案(R1.10閣議決定)



第1-2 現行の財産開示手続の見直し



第3 社債の管理等に関する規律の見直し



③ 関係各府省庁で、翻訳の迅速化を図る取組の検討開始

(例えば、法務省では、省内タスク・フォースを立上げ)

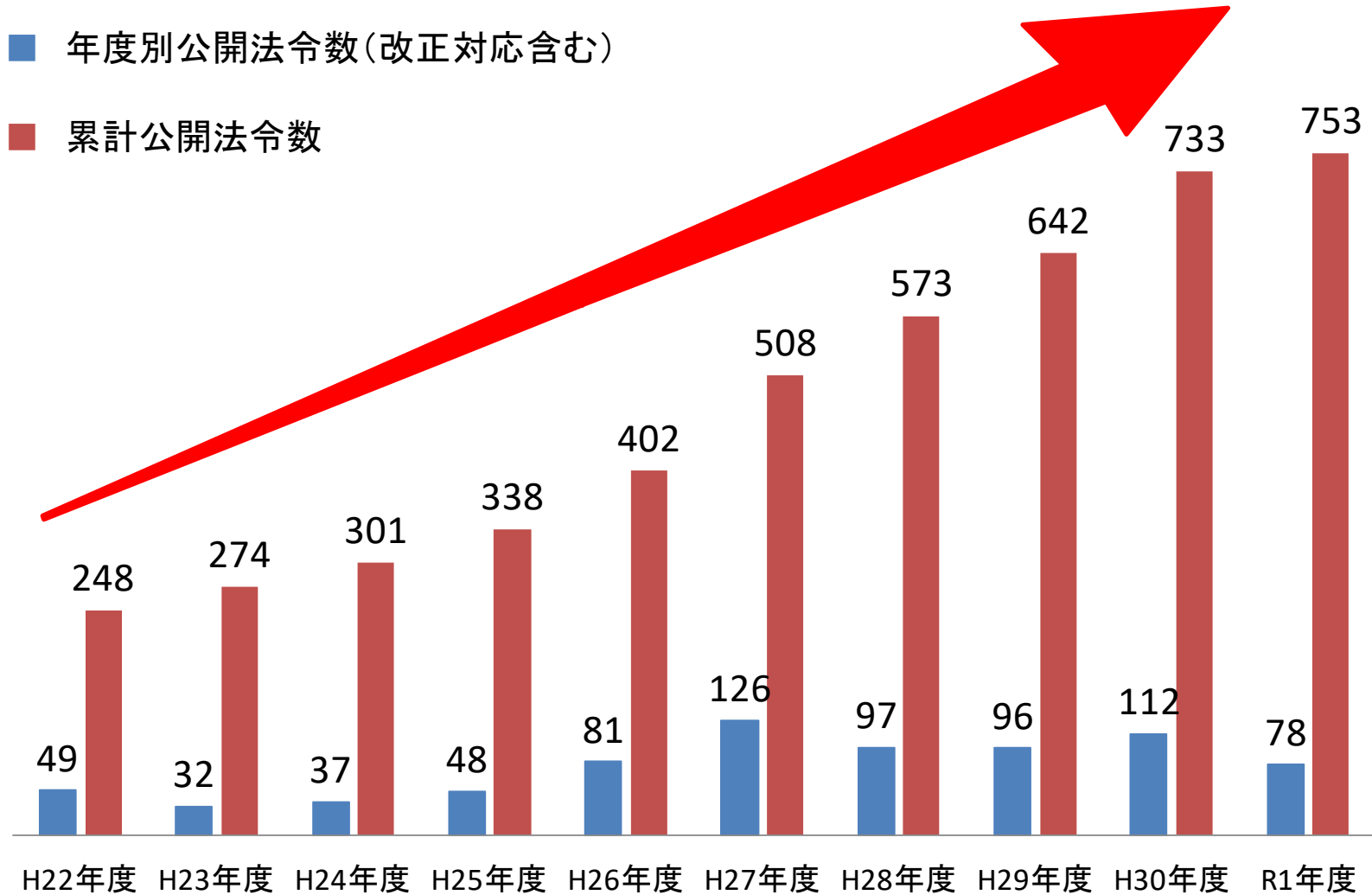
④ 翻訳工程におけるAI翻訳の導入可能性につき本格調査を開始

統計資料

日本法令外国語訳データベースシステム 公開翻訳法令数

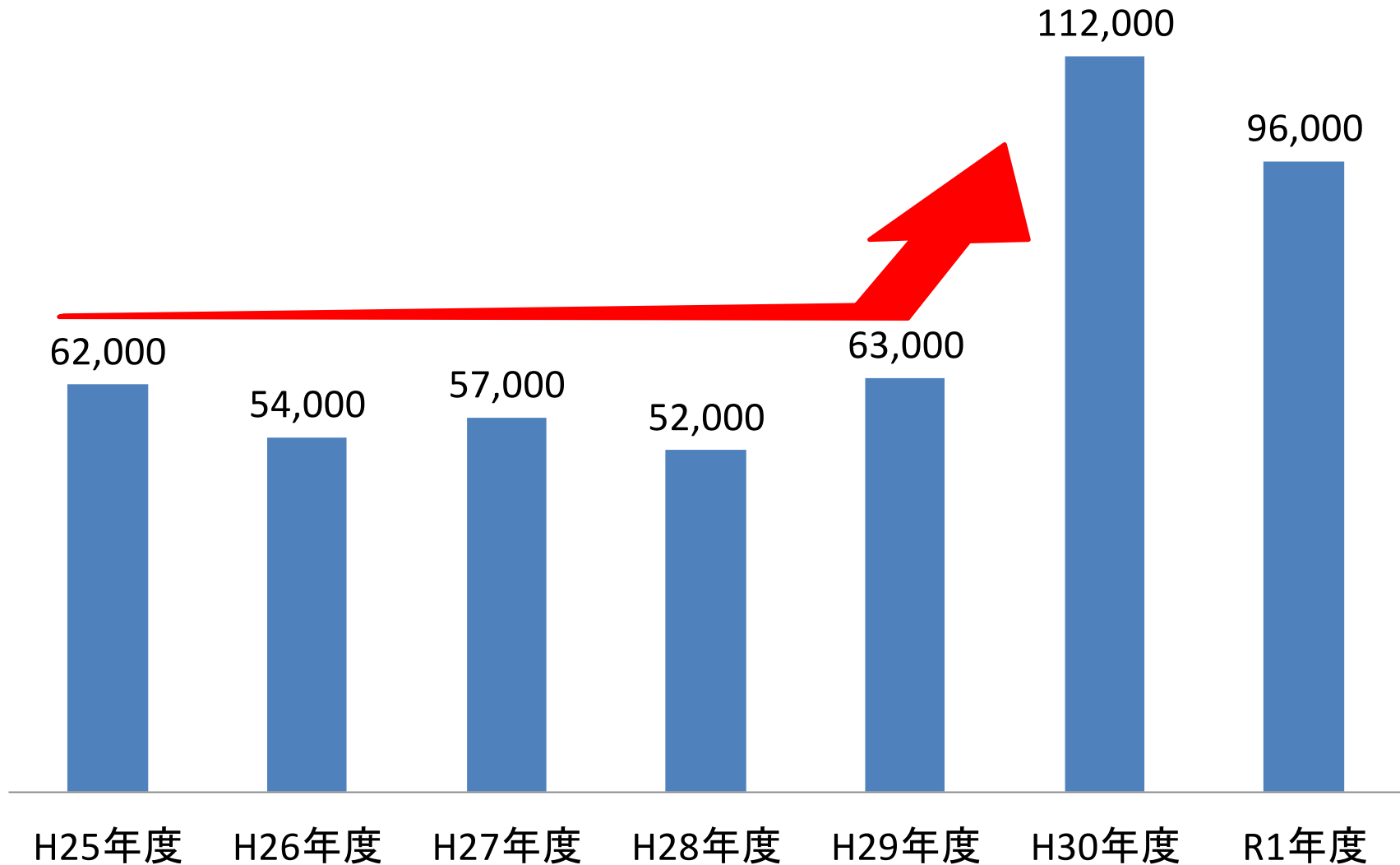
■ 年度別公開法令数(改正対応含む)

■ 累計公開法令数



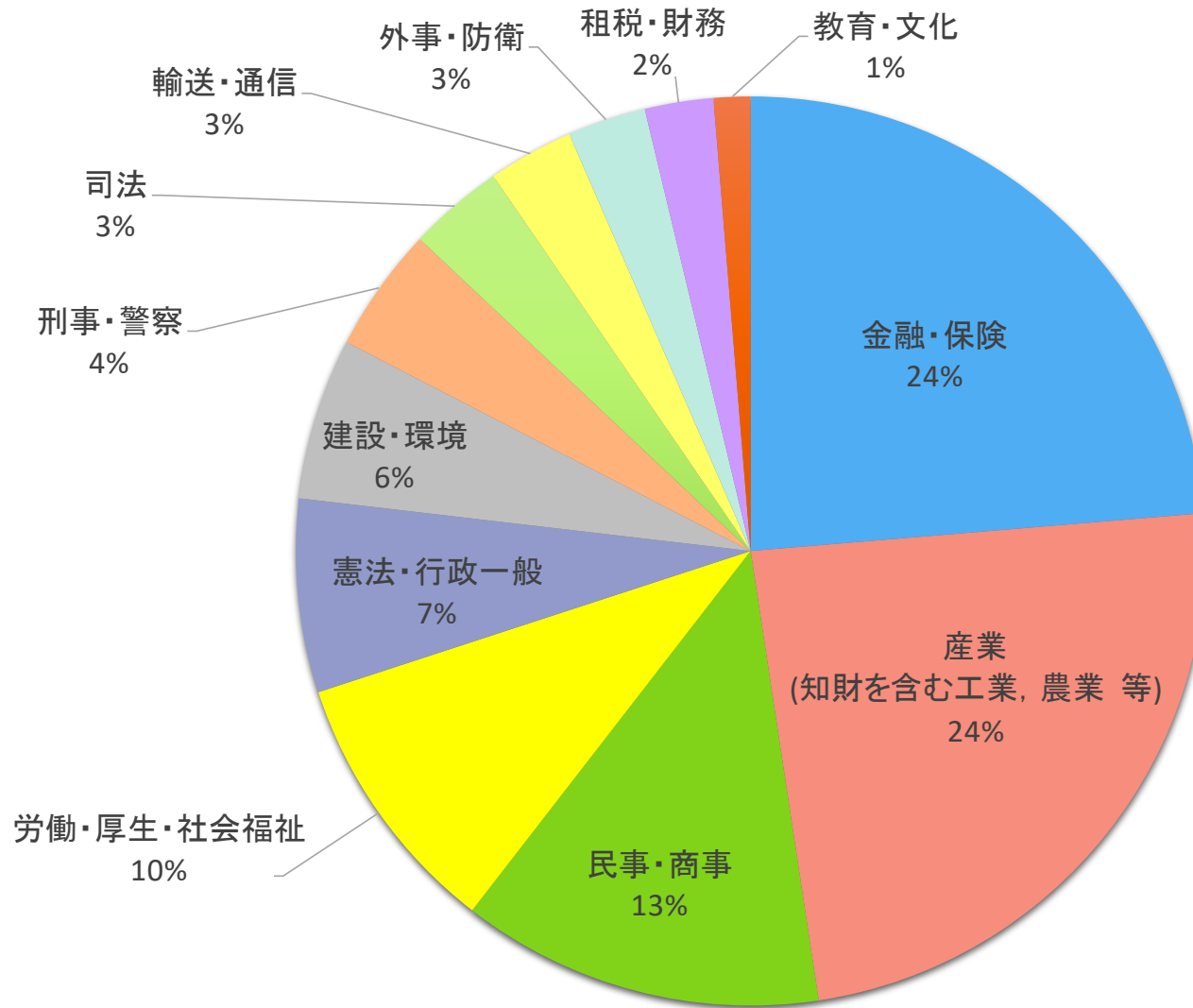
※R1年度は令和元年11月末時点の数値

日本法令外国語訳データベースシステム 1日当たり平均ページアクセス数



※R1年度は令和元年11月末時点の数値

日本法令外国語訳データベースシステム 分野別の公開翻訳法令の現状



※複数の分野に重複する場合もあり。また、告示・通達は含まない。
※令和元年11月末時点の数値

日本法令外国語訳データベースシステム

法令外国語訳の現状 1

アクセスの多い上位10法令

平成21年4月(システム稼働時)から令和元年
11月末までのアクセス上位10法令

1	会社法(第一編第二編第三編第四編)
2	商品先物取引法
3	銀行法
4	会社法(第五編第六編第七編第八編)
5	民法(第一編第二編第三編)
6	民事再生法
7	中小企業等協同組合法
8	租税特別措置法(非居住者、外国法人関連部分)
9	私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律
10	特許法

平成30年12月から令和元年11月末までの
アクセス上位10法令

1	会社法(第一編第二編第三編第四編)
2	銀行法施行規則
3	保険業法施行規則(第一編から第二編第五章まで)
4	会社法(第五編第六編第七編第八編)
5	会社法施行規則
6	金融商品取引法
7	保険業法施行規則(第二編第六章以降)
8	公認会計士法施行規則
9	貸金業法施行規則
10	企業内容等の開示に関する内閣府令

日本法令外国語訳データベースシステム

法令外国語訳の現状2

アクセスの多い上位20カ国・地域

1	日本	84.5%
2	ドイツ	1.3%
3	ブラジル	1.3%
4	中国	1.2%
5	タイ	1.1%
6	オーストラリア	1.0%
7	ロシア連邦	0.9%
8	米国	0.7%
9	イタリア	0.6%
10	インド	0.5%

11	フランス	0.5%
12	ポーランド	0.4%
13	シンガポール	0.4%
14	カナダ	0.4%
15	メキシコ	0.4%
16	イギリス	0.3%
17	台湾	0.3%
18	インドネシア	0.3%
19	オランダ	0.3%
20	トルコ	0.2%

⇒ **世界86以上の国や地域**からアクセスあり。

※国や地域の比率はドメインを基に算出したもの。

※令和元年11月末時点の数値

資料 4

日本法令の国際発信の推進に向けた官民戦略会議の開催について

令和元年 1 2 月 4 日

- 1 「日本法令の国際発信に向けた将来ビジョン会議」の提言（平成 3 1 年 3 月 2 9 日）を踏まえ、法令外国語訳推進のための基盤整備に関する関係省庁連絡会議（令和元年 7 月 1 9 日開催）の決定に基づき、日本の法制度の国際的な信頼性・透明性を一層高めるべく、我が国の法令外国語訳整備プロジェクトの更なる推進や日本法令の国際発信力の強化に向けて、同プロジェクトの重点課題や優先順位等についてユーザー本位の観点で検討するとともに、政府の戦略的な方針策定や着実な実施に当たって司令塔としての役割を担う「日本法令の国際発信の推進に向けた官民戦略会議」（以下「官民戦略会議」という。）を開催する。
- 2 官民戦略会議の構成員は、別紙のとおりとする。ただし、座長は、必要があると認めるときは、構成員及びオブザーバーを追加し、又は関係者の出席を求めることができる。
- 3 官民戦略会議は、日本法令の国際発信の推進のために必要があると認めるときは、法令外国語訳推進のための基盤整備に関する関係省庁連絡会議及びその構成員である関係省庁に対し、必要な資料の提出及び説明を求め、又は意見を述べるることができる。
- 4 官民戦略会議の庶務は、法務省大臣官房司法法制部において処理する。

日本法令の国際発信の推進に向けた官民戦略会議構成員

- (座 長) 東京大学名誉教授 柏 木 昇
- (民間団体) 一般社団法人日本経済団体連合会・経済法規委員会企画部会長
欧州ビジネス協会・副会長
国際商取引学会・会長
在日米国商工会議所・副会頭
日米法学会・評議員
日本商工会議所・特別顧問
日本弁護士連合会・会長
- (関係省庁) 内閣官房内閣審議官（内閣官房副長官補付）
内閣府対日直接投資推進室長
内閣府知的財産戦略推進事務局次長
法務省大臣官房司法法制部長
外務省国際法局長
- (オブザーバー) 独立行政法人日本貿易振興機構・理事
日本法令外国語訳推進会議・座長

日本法令の国際発信の推進に向けた官民戦略会議 出席者名簿

(座長)

東京大学名誉教授 柏木 昇

(民間団体)

一般社団法人日本経済団体連合会 経済法規委員会企画部会長	佐久間 総一郎	[日本製鉄株式会社 常任顧問]
欧州ビジネス協会副会長	マイケル・ロフラー	[DKSH ジャパン株式会社 代表取締役社長]
国際商取引学会会長	久保田 隆	[早稲田大学大学院 法務研究科教授]
在日米国商工会議所副会頭	エリック・セドラック	[K&L Gates外国法共同事業法律事務所 パートナー 外国法事務弁護士]
日米法学会評議員	ダニエル・フット	[東京大学大学院 法学政治学研究科教授]
日本商工会議所特別顧問	大島 博	[株式会社千足屋総本店 代表取締役社長]
日本弁護士連合会会長	菊地 裕太郎	[菊地 綜合法律事務所 所長 弁護士]

(関係省庁)

内閣官房内閣審議官 (内閣官房副長官補付)	濱野 幸一
内閣府対日直接投資推進室長	黒田 岳士
内閣府知的財産戦略 推進事務局次長	渡邊 厚夫
法務省大臣官房司法法制部長	金子 修
外務省国際法局長	岡野 正敬

(オブザーバー)

独立行政法人 日本貿易振興機構理事	仲條 一哉	
日本法令外国語訳 推進会議座長	阿部 博友	[一橋大学大学院法学研究科教授]

Process of Review

Article 25 of the Supplementary Provisions to Amendment of the Companies Act 2014 (Enforced May 2015)

"The Government of Japan is to, when two years have passed after the enforcement of this Act, review systems of corporate governance taking into account changes which occur to the socioeconomic environment, including prevalence of the appointment of outside directors. The Government of Japan is to take necessary measures including imposing the obligation to appoint an outside director, in cases where this is deemed necessary based on the findings of the review".

February 2017 Minister of Justice consults with the Legislative Council

April 2017 Legislative Division deliberations commence

February 2018 Interim draft policy compiled

February – April 2018 Public comment

January 16th 2019 Summary outline compiled

February 14th 2019 Summary outline compiled and reported

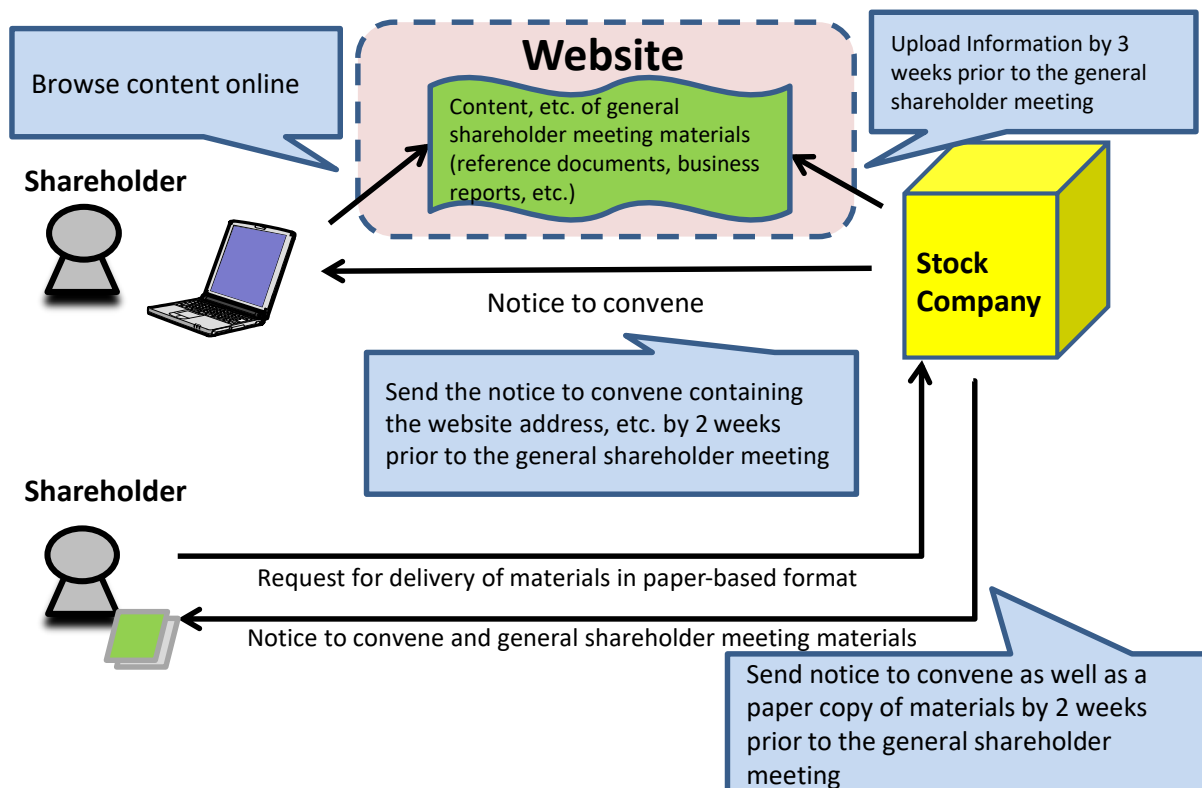
Item 1: Review of Regulations of General Shareholder Meetings

Establishment of a System for Providing General Shareholder Meeting Materials in Electronic Format

【Article 325-2~325-5】

Under current law, the consent of each individual shareholder is required in order to provide general shareholder meeting materials in electronic format.

- Provide a new system whereby general shareholder meeting materials are uploaded onto a website, and shareholders are notified in writing of the website address, etc.
- Shareholders can request the delivery of materials in paper-based format if desired.



Prepare measures against abuse of Shareholder's Right to Propose

In recent years, some shareholders have abused their right to propose (for instance, one shareholder making a large number of proposals). The court has recognized such cases as an abuse of rights.

- Limit the number of proposals for each shareholder up to 10. 【Article 305, paragraph 4, 5】

Review of Regulations on Director Remuneration

In many cases remuneration of directors is determined by the Board of Directors or representative directors. Remuneration acts as an incentive for directors to conduct their duties appropriately, and its process needs to be made transparent in order to achieve this.

- In companies where remuneration of each director is not established in general shareholder meetings, the board of directors must establish and disclose its policy on this. **[Article 361, paragraph 7]**
- When shares, etc. are provided as remuneration to directors, add the upper limit to the number of shares, etc. as a matter to be resolved at general shareholder meetings. **[Article 361, paragraph 1]**
- Contribution of money or other property is not required when shares are provided as remuneration to directors. **[Article 202-2/Article 236, paragraph 3, 4/ Article 361, paragraph 1 / Article 409, paragraph 3]**
- Enhance the disclosure of information through business reports.

Prepare regulations on company indemnification **[Article 430-2]**

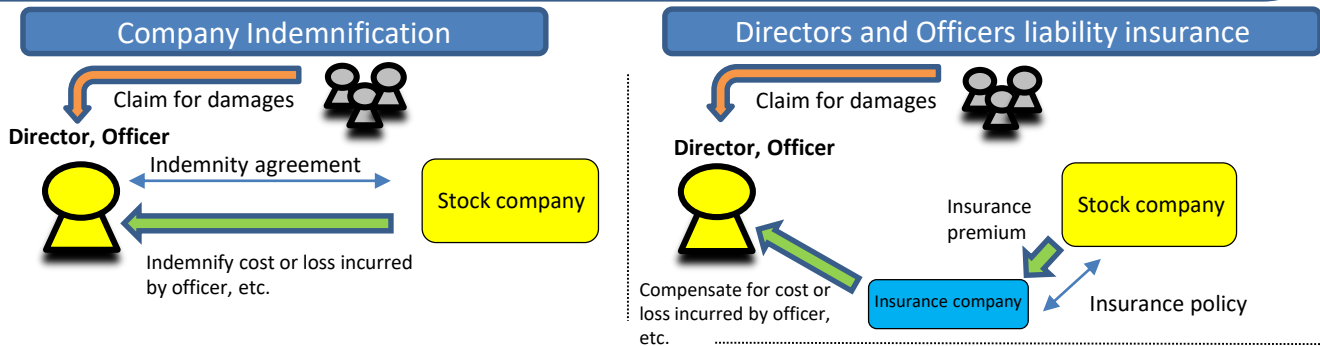
Although a conflict of interest exists when an action to enforce the liability of an officer, etc. is brought and a stock company indemnifies cost or loss incurred by such officer, etc. (company indemnification), under current law, there are no rules that specifically apply to such a situation.

- Establish new provisions concerning procedures for company indemnification and its scope.

Prepare regulations on Directors and Officers liability insurance contracts **[Article 430-3]**

Although a conflict of interests may exist when a stock company enters into a contract of Directors and Officers Liability Insurance (D&O Insurance) which insures directors or officers of the company, under current law, there are no rules that specifically apply to such a situation.

- Establish new provisions concerning procedures for entering into a contract of Directors and Officers Liability Insurance (D&O Insurance).



Delegation of execution of operation to outside directors **[Article 348-2]**

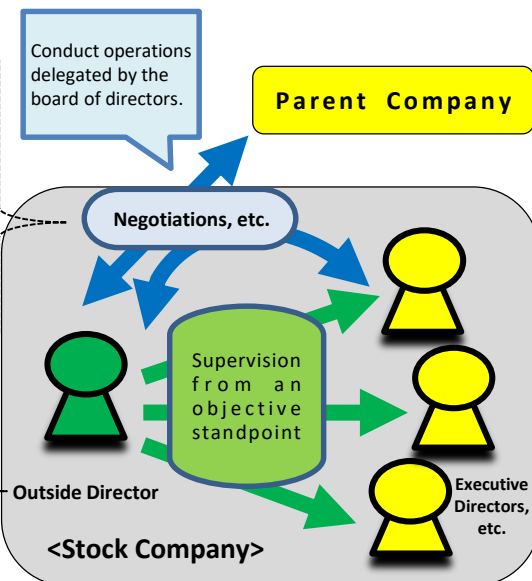
Under current law, it is provided for that an outside director may execute operation of a stock company. However, it is necessary to ensure that outside directors are not hindered from performing actions that are considered appropriate to be delegated to them.

- Clarify that, in cases where there is a conflict of interest between stock companies and directors, the board of directors may delegate the execution of certain operations of stock companies to their outside directors, and they will not lose their status as outside directors by executing delegated operations.

Mandatory appointment of an outside director **[Article 327-2]**

Under current law, in cases where a Listed Company, Etc. doesn't have any outside director, a reason for that is to be given at a general shareholders meeting. 98.4% of companies listed in the Tokyo Stock Exchange (99.9% of those listed in the first section) have outside director(s).

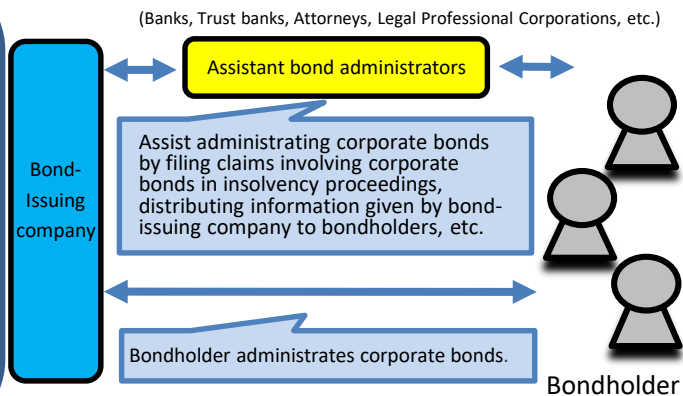
- Make it mandatory for a Listed company, Etc. to have at least one outside director.



Review of rules on the administration of corporate bonds **[Article 714-2~4 / Article 737 paragraph 1]**

Although there is a system for bond administrators in the administration of corporate bonds under current law, due to the wide range of authority and depth of responsibility, it is hard to find those who can appropriately perform as a bond administrator, and costs are high.

- ➔ Establish a new system for cases when a bondholder can administer corporate bonds themselves (e.g. when the amount of each bond is 100 million yen or more), whereby administration can be entrusted to assistant bond administrators.

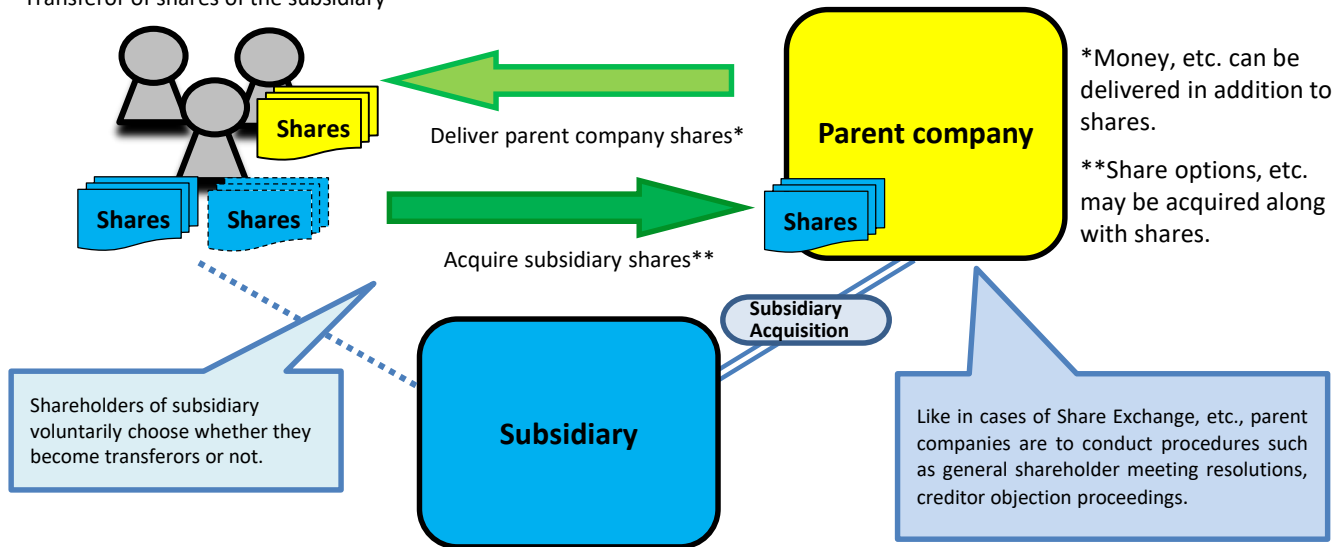


Share Delivery (*Kabushiki Kofu*) **[Article 2 / Article 774-2~11 / Article 816-2~10]**

Under current law, Share Exchange (*Kabushiki Kōkan*) is available for a stock company as a measure to make another company its subsidiary by using the stock company's own shares as consideration, but by conducting Share Exchange, a stock company will acquire all the issued shares of the other company (the other company becomes a wholly-owned subsidiary). A stock company may also acquire another company by issuing its new shares in exchange for shares of the other company as contribution, but procedures for this are considered to be complicated and costly.

- ➔ Introduce a new measure (Share Delivery) whereby a stock company can make another stock company its subsidiary by delivering shares, even when it is not planning to make the other company a wholly-owned subsidiary.

Transferor of shares of the subsidiary



Other

- Clarify that principal and interest of corporate bonds can be reduced or released by resolution of bondholders meetings **[Article 706, paragraph 1]**
- Stipulate reasons for which a request for inspection or copying voting forms can be refused **[Article 311, paragraph 4,5]**
- Discontinue the system of registration at the location of company branch offices **[Article 930~932]**
- Delete clauses disqualifying adult wards, etc. as directors **[Article 331, paragraph 1 / Article 331-2]**

Date of Enforcement **[Supplementary provisions, Article 1]**

- Enforced from the date specified by Cabinet Order within 1 year and 6 months from the day of promulgation
- Establishment of a system for providing general shareholder meeting materials in electronic format under Item 1 and discontinuation of registration at the location of company branch offices under Item 3 are supposed to be enforced from the date specified by Cabinet Order within 3 years and 6 months from the date of promulgation

検討の経過

平成26年改正会社法附則第25条(平成27年5月施行)

「政府は、この法律の施行後二年を経過した場合において、社外取締役の選任状況その他の社会経済情勢の変化等を勘案し、企業統治に係る制度の在り方について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて、社外取締役を置くことの義務付け等所要の措置を講ずるものとする。」

H29. 2 法務大臣から法制審議会へ諮問
H29. 4～ 法制審部会での調査審議開始
H30. 2 中間試案の取りまとめ

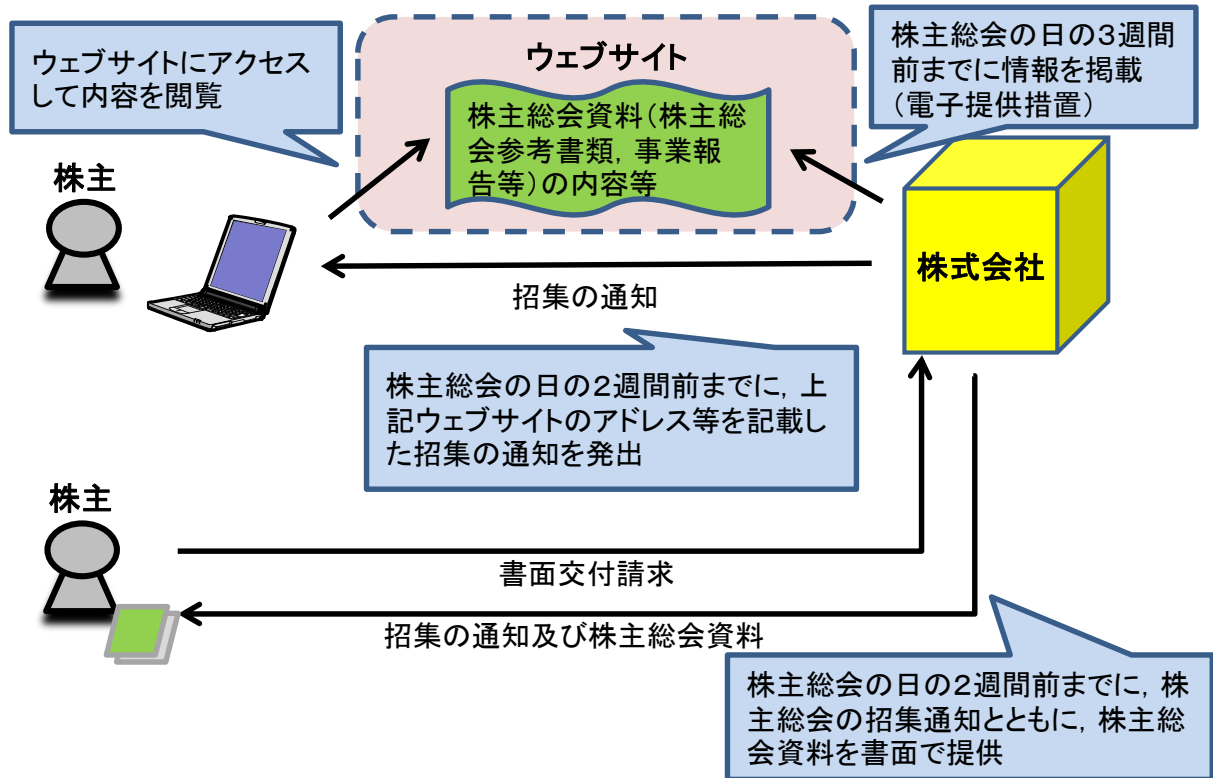
H30. 2～4 パブリックコメント
H31. 1. 16 要綱案の取りまとめ
H31. 2. 14 要綱の取りまとめ・答申

第1 株主総会に関する規律の見直し

株主総会資料の電子提供制度の創設【第325条の2～第325条の5(新旧P17～22)】

現行法上は、インターネット等を用いて株主総会資料を株主に提供するためには、株主の個別の承諾が必要。

- 株主総会資料をウェブサイトに掲載し、株主に対してそのアドレス等を書面で通知する方法により、株主総会資料を株主に提供することができる制度を新たに設ける。
- 書面での資料提供を希望する株主は、書面の交付を請求することができる。



株主提案権の濫用的な行使を制限するための措置の整備

近年、一人の株主が膨大な数の議案を提案するなど、株主提案権の濫用的な行使事例が発生し、権利の濫用と認められた裁判例もある。

- 株主が提案することができる議案の数を10までとする上限を新たに設ける。【第305条第4項、第5項(新旧P10, 11)】

第2 取締役等に関する規律の見直し

取締役の報酬に関する規律の見直し

取締役の個人別の報酬の内容は、取締役会又は代表取締役が決定していることが多い。報酬は、取締役に適切な職務執行のインセンティブを付与する手段となり得るものであり、これを適切に機能させ、その手続を透明化する必要がある。

- ▶ 上場会社等において、取締役の個人別の報酬の内容が株主総会で決定されない場合には、取締役会は、その決定方針を定め、その概要等を開示しなければならないものとする。【第361条第7項(新旧P28, 29)】
- ▶ 取締役の報酬として株式等を付与する場合の株主総会の決議事項に、株式等の数の上限等を加える。【第361条第1項(新旧P27, 28)】
- ▶ 上場会社が取締役の報酬として株式を発行する場合には、出資の履行を要しないものとする。【第202条の2, 第236条第3項, 第4項, 第361条第1項, 第409条第3項(新旧P4, 5, 7~9, 27, 28, 31)】
- ▶ 事業報告による情報開示を充実させる。

会社補償に関する規律の整備【第430条の2(新旧P33~35)】

役員等の責任を追及する訴えが提起された場合等に、株式会社が費用や賠償金を補償すること(会社補償)については、利益相反性があるが、現行法上は、会社補償について直接に定めた規律はない。

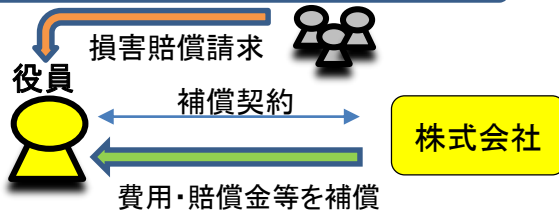
- ▶ 株式会社が会社補償をするために必要な手続規定や会社補償をすることができる費用等の範囲に関する規定を新たに設ける。

役員等賠償責任保険に関する規律の整備【第430条の3(新旧P35, 36)】

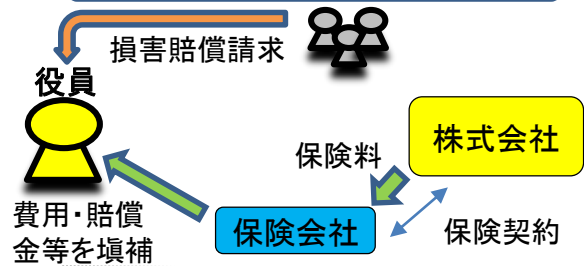
株式会社が役員等を被保険者とする会社役員賠償責任保険(D&O保険)に加入することについては、利益相反性があり得るが、現行法上は、D&O保険への加入について直接に定めた規律はない。

- ▶ 株式会社が役員等を被保険者とする会社役員賠償責任保険(D&O保険)に加入するために必要な手続規定等を新たに設ける。

会社補償



役員等賠償責任保険



業務執行の社外取締役への委託【第348条の2(新旧P26, 27)】

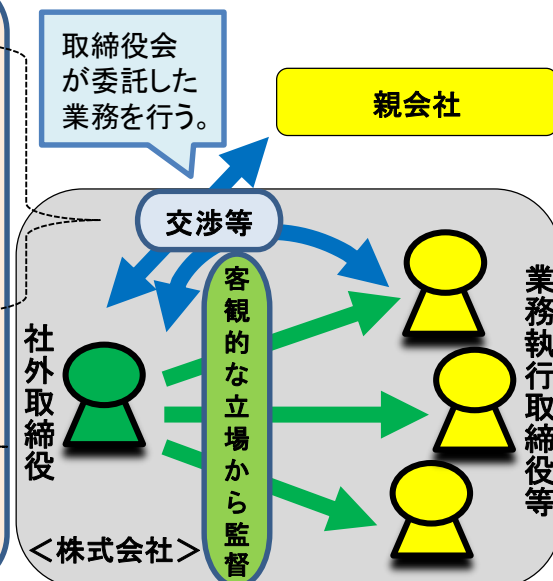
現行法上、業務を執行した場合には社外性を失うとされていることにより、社外取締役が期待されている行為をすることが妨げられることがないようにする必要性が指摘されている。

- ▶ 株式会社と取締役との利益相反状況がある場合等において取締役会が社外取締役に委託した業務については、社外取締役がこれを執行したとしても、社外性を失わないものとする。

社外取締役を置くことの義務付け【第327条の2(新旧P24, 25)】

現行法上、上場会社等が社外取締役を置かない場合は、株主総会で理由を説明しなければならない。東証上場会社の98.4%(市場第一部においては99.9%)は社外取締役を置いている。

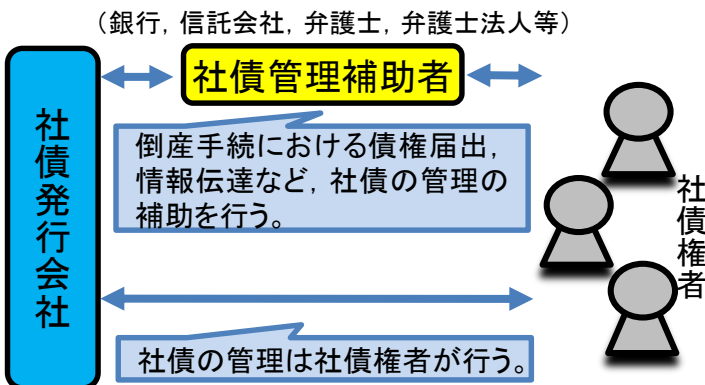
- ▶ 上場会社等は、社外取締役を置かなければならないものとする。



社債の管理に関する規律の見直し【第714条の2～第714条の4, 第737条第1項(新旧P39～41, 46)】

社債の管理については、現行法上、社債管理者の制度があるが、権限が広く、責任が重いことを原因として、なり手の確保が難しく、利用コストも高くなると指摘されている。

- 社債権者において自ら社債を管理することができる場合(注)を対象として、社債管理補助者に社債の管理の補助を委託することができる制度を新たに設ける。
(注)各社債の金額が1億円以上である場合等

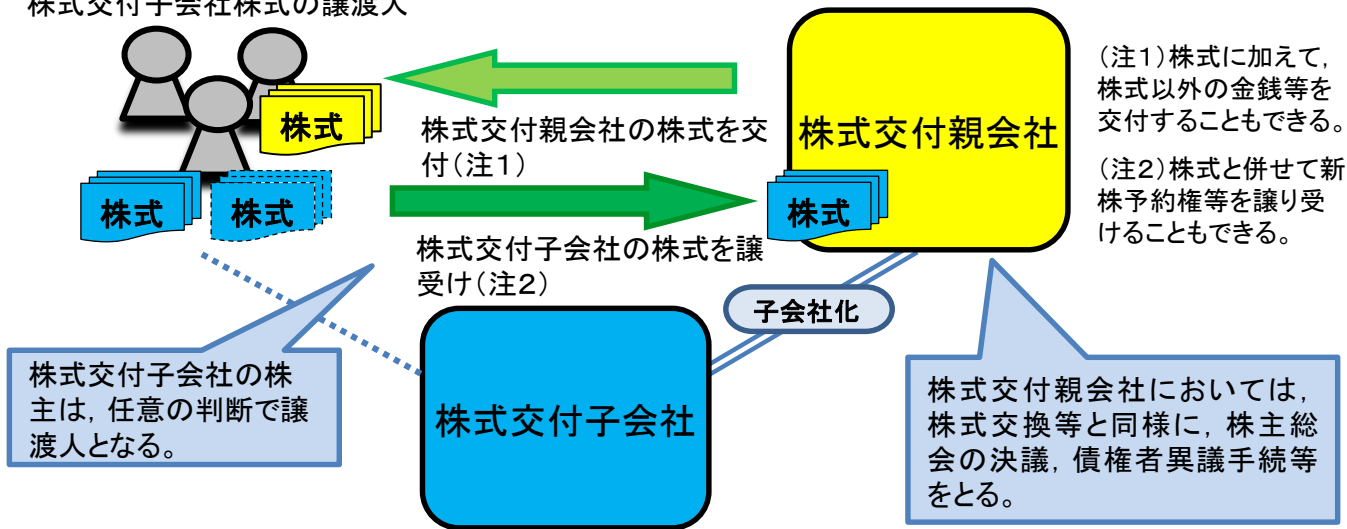


株式交付制度の創設【第2条, 第774条の2～第774条の11, 第816条の2～第816条の10(新旧P3, 4, 49～72)】

現行法上、自社の株式を対価として他の会社を子会社とする手段として株式交換の制度があるが、完全子会社とする場合でなければ利用することができない。他方、自社の新株発行等と他の会社の株式の現物出資という構成をとる場合には、手続が複雑でコストが掛かるという指摘がされている。

- 完全子会社とすることを予定していない場合であっても、株式会社が他の株式会社を子会社とするため、自社の株式を他の株式会社の株主に交付することができる制度を新たに設ける。

株式交付子会社株式の譲渡人



その他

- 社債権者集会の決議による元利金の減免に関する規定の明確化【第706条第1項(新旧P38, 39)】
- 議決権行使書面の閲覧謄写請求の拒絶事由の明文化【第311条第4項, 第5項(新旧P13, 14)】
- 会社の支店の所在地における登記の廃止【第930条～第932条(新旧P80～82)】
- 成年被後見人等についての取締役の欠格条項の削除及びこれに伴う規律の整備【第331条第1項, 第331条の2(新旧P25, 26)】

施行日

- 公布の日から1年6月を超えない範囲内において政令で定める日から施行【附則第1条本文】
- ただし、第1のうち株主総会資料の電子提供制度の創設及び第3のうち会社の支店の所在地における登記の廃止については、公布の日から3年6月を超えない範囲内において政令で定める日から施行【附則第1条ただし書】

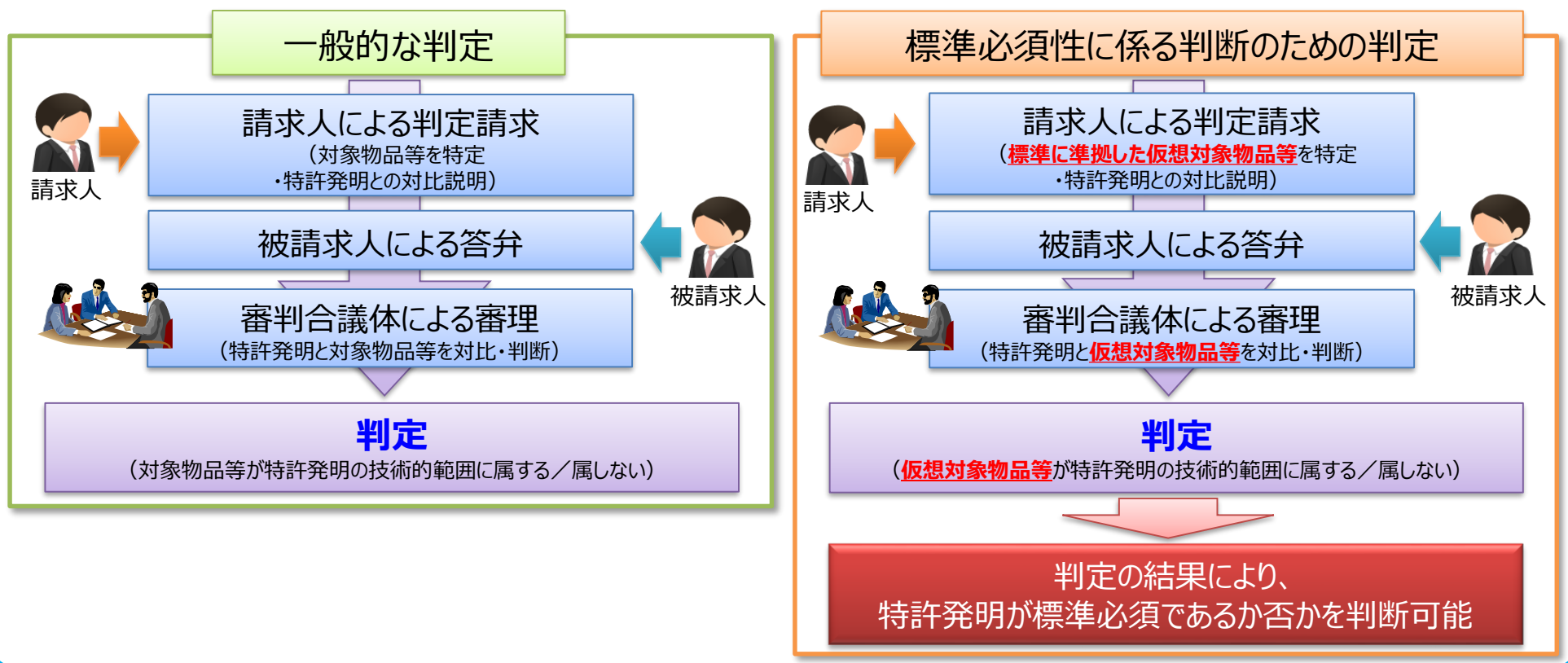
1. 知財施策

フェーズ	研究開発まで 発明・技術・デザイン・種苗	成果の権利化・秘匿化 特許権・意匠権・商標権・営業秘密・育成者権等	活用（製品化）	海外展開
カテゴリ		①秘匿化 自社だけで実施	②独占実施 ③独占ライセンス 特定の他社に実施許諾	④通常ライセンス ⑤無償実施 自由実施
情報提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 公報発行 ● J-PlatPat <ul style="list-style-type: none"> ● 特許情報の分析活用支援【特実】 	<p>公開公報</p> <p>補償金請求(警告)</p> <p>設定登録</p>	<p>登録公報</p> <p>権利行使</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国等の知財実務情報の公開【四法】 ● 模倣対策マニュアル、知財侵害判例等の公開【四法】
普及啓発/窓口		<ul style="list-style-type: none"> ● 巡回特許庁【四法】 ● 知財総合支援窓口【四法】①-⑤ ● 営業秘密・知財戦略相談窓口①② ● GIサポートデスク/種苗管理センター【農水省】 ● よろず支援拠点【中小機構】 ● 創業・ベンチャー支援【中企庁】 ● 知的財産相談【東京都】 	<ul style="list-style-type: none"> ● 農商工等連携支援【中小機構・農水省】 ● 知的財産活用製品化支援【東京都】 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外展開知財支援窓口【四法】①-⑤ ● 海外知財専門相談窓口【東京都】
専門家派遣	<ul style="list-style-type: none"> ● 知財戦略デザイナー【特実】 ● 産学連携AD【四法】①-⑤ ● 知財PD【特実】①-⑤ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 知財戦略AD【営業秘密】①② ● IPAS（ベンチャー支援）【四法】①-⑤ ● 産業財産権専門官【四法】 	<ul style="list-style-type: none"> ● 知財金融促進支援 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外知財PD【四法】①-⑤ ● 模倣品対策 ● GI監視【農水省】
補助金/助成金	<ul style="list-style-type: none"> ● 知財活用支援、大学発新産業創出プログラム等 【国立研究開発法人 科学技術振興機構（JST）】 ● ものづくり中小企業支援【中企庁】 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国立大学等によるVC等への出資【経産省・文科省】 ● 創業・ベンチャー支援【中企庁】 	<ul style="list-style-type: none"> ● 農商工等連携支援【農水省・中小機構】 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外国出願費用補助【四法】 ● 地域団体商標海外展開【商標】 ● 海外展開支援【経産省】 ● 国際化支援【中小機構】 ● 海外訴訟・模倣品対策費用助成【四法】 ● 冒認商標取消支援【商標】 ● 植物品種等海外流出防止【農水省】
制度整備/人材育成				<ul style="list-style-type: none"> ● 特許審査ハイウェイ（PPH） ● 海外へ専門家派遣・海外研修生受入 ● ASEAN諸国のUPOV加盟【農水省】

2. 標準必須特許についての取組

- 標準必須特許のライセンス交渉を巡る論点を客観的に整理した「標準必須特許のライセンス交渉に関する手引き」(平成30年6月)の作成後、さらに、諸外国の判決やガイドラインの情報収集・分析をまとめた「標準必須特許を巡る紛争の解決実態に関する調査研究」を公表(平成31年3月)。
- 令和元年度は、最新の判決等の情報収集を継続するとともに、手引き及び調査研究の発信等を行っている。

- 標準必須特許を巡る紛争の早期解決のため「標準必須性に係る判断のための判定」の運用を平成30年4月1日に開始、令和元年7月1日に一部要件緩和。



3. 知財司法分野の国際連携

- 知財司法分野における各国間の相互理解の促進、我が国ユーザー等への情報提供のため、司法関係者をはじめとする関係機関と連携して国際シンポジウムを開催。
- 今年度は日本、中国、韓国、オーストラリア、インド、ASEANの知財司法関係者を集めて9月に「国際知財司法シンポジウム2019」を開催。
- 来年度は日本、米国、欧州の知財司法関係者を集めて「国際知財司法シンポジウム2020」を開催予定。

国際知財司法シンポジウム2019（9月25日～27日）

1日目

特許権侵害訴訟におけるクレーム解釈をテーマに、日中韓、インド、オーストラリア各国が模擬裁判を実演し、最後にクレーム用語の解釈の異同等について全体によるパネルディスカッションを実施。

2日目

インターネット上における著作権侵害をテーマとした、ASEAN各国の裁判官を交えた模擬裁判、摘発のための捜査手続について各国の警察関係者を交えたパネルディスカッションを実施。

3日目

「国際知財紛争と審判」をテーマとした講演、特許権の有効性を巡る紛争において主な争点となる進歩性判断の考え方について、日中韓、インド、オーストラリア、シンガポールによるパネルディスカッションを実施。



令和元年度 法制度整備支援事業実施状況

◎ 事業の概要

- ・域内格差是正のためのメコン諸国に対する現地セミナー等（ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー）
- ・民事法、行政法、知財分野を始めとするビジネス関係法令整備・運用のための現地セミナー、共同研究等（インドネシア、ウズベキスタン等）

ベトナム社会主義共和国



【現在の取組】JICA「2020年を目標とする法・司法改革支援プロジェクト」ほか
 ・法令の不整合の抑制・是正、統一的な運用・適用のための制度整備、民事紛争解決（調停）制度に関する支援など

【実施内容】

- ・本邦研修：争訟原則（10月、裁判所・検察・弁護士会）、契約法、担保法等（2月予定、司法省）
- ・現地セミナー：家庭・未成年者法廷セミナー（8月）等

インドネシア共和国



【現在の取組】JICA「ビジネス環境改善のための知的財産権保護・法的整合性向上プロジェクト」
 ・法的整合性向上、知財保護体制強化支援など

【実施内容】

- ・本邦研修：知財裁判制度（7月、1月）、法的整合性（9月、3月予定）
- ・現地セミナー：知財保護（6月）、法令・条例（1月）等

ラオス人民民主共和国



【現在の取組】JICA「法の支配発展促進プロジェクト」ほか
 ・民法典起草（H30年12月成立）、同法解説書作成、教育・研修改善支援など

【実施内容】

- ・本邦研修：刑事（5月）、民事・刑事事実認定（12月）、民法（3月予定）
- ・現地セミナー：民法（8月）、刑法（10月）、民事判決（1月）等

ミャンマー連邦共和国



【現在の取組】JICA「ミャンマー法司法制度整備支援プロジェクト」ほか
 ・知財裁判制度、民事調停制度構築、ビジネスケーススタディブック・契約書審査ガイドライン作成・普及、人材育成支援など

【実施内容】

- ・本邦研修：立法過程（7月）、調停（10月）、知財（3月予定）
- ・現地セミナー：知財裁判制度（6月）等
- ・共同研究：土地登録法制（11月）

カンボジア王国



【現在の取組】JICA「民法・民事訴訟法運用改善プロジェクト」ほか
 ・不動産登記法起草、民事書式例作成、判決書公開支援など

【実施内容】

- ・本邦研修：不動産登記法（1月）
- ・現地セミナー：執行官法（1月）等

バングラデシュ人民共和国



【現在の取組】JICA国別研修等（司法機関の能力強化等）

【実施内容】

- ・本邦研修：調停・調停人養成等（11月）
- ・現地セミナー：調停人養成（7月）

ウズベキスタン共和国



【現在の取組】行政手続法・行政訴訟法施行に関する支援など

【実施内容】検察アカデミーとのMOC（7月）、行政法共同研究（3月予定）等

モンゴル

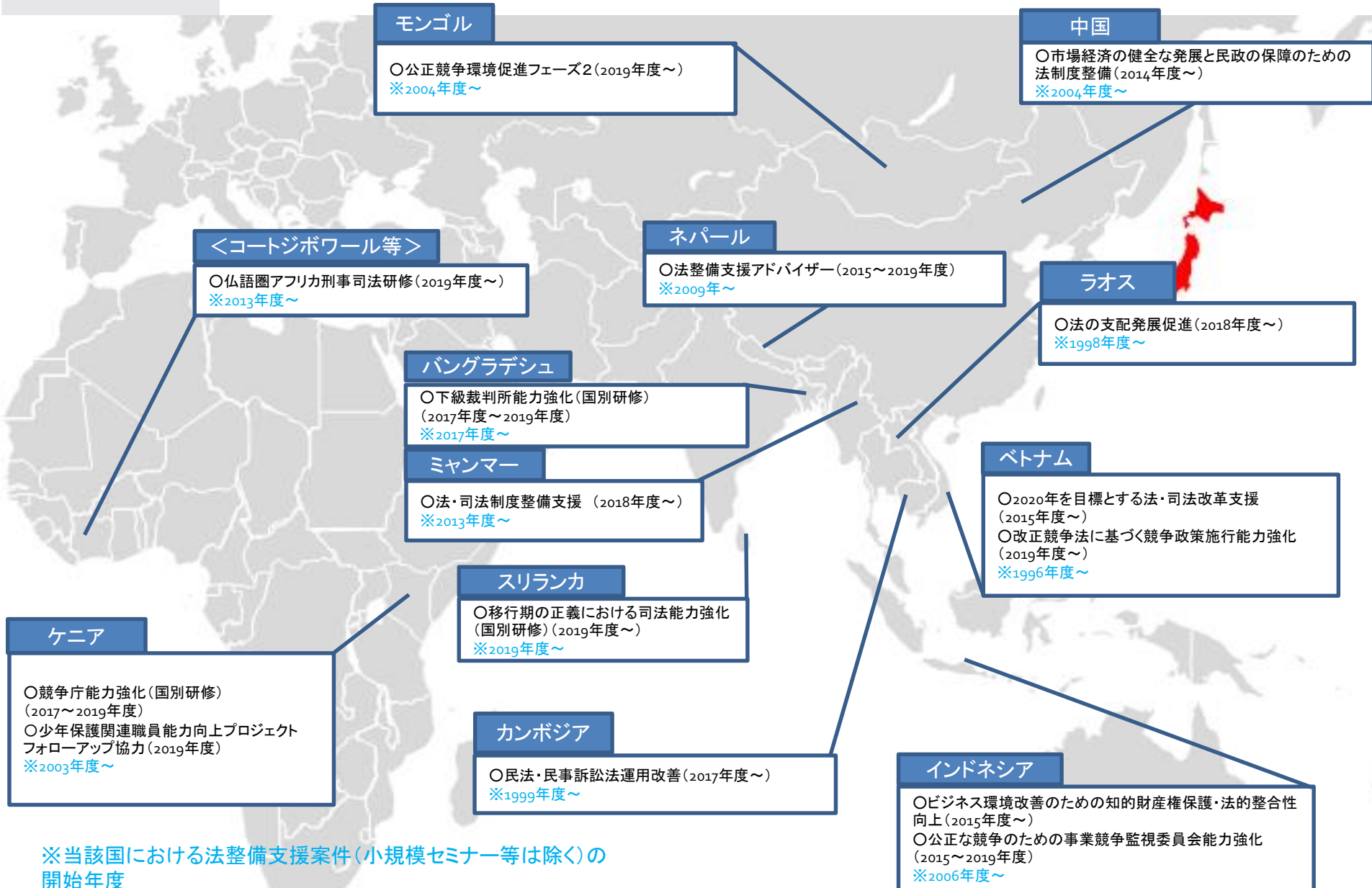


【現在の取組】商取引法関連規定に関する支援

【実施内容】商取引法関連共同研究（10月）

* その他、ネパール、東ティモール、スリランカに対する支援を実施

2019年度に実施した法整備支援案件 (技術協力プロジェクト／個別案件)



※当該国における法整備支援案件(小規模セミナー等は除く)の開始年度

2019年度に実施した法整備案件 (課題別研修等)

- 以下6コースの課題別研修を実施
 - ① 司法アクセス強化 (2018～2020年度)
 - ② 汚職対策(刑事司法) (2017から2019年度)
 - ③ 刑事司法(捜査、訴追、裁判及び国際協力) (2019～2021年度)
 - ④ 犯罪防止及び刑事司法(高官セミナー) (2019～2021年度)
 - ⑤ 犯罪者処遇(矯正保護) (2019～2021年度)
 - ⑥ 競争法・政策 (2019～2021年度)

- その他、2020年2月にウズベキスタンにおいて倒産法セミナーを実施予定

国際仲裁活性化に向けた基盤整備

資料 8

令和元年度法務省予算
約290百万円

国際仲裁活性化の意義

- ✓ 国際仲裁は、国際取引における紛争解決のグローバル・スタンダードであり、**我が国の司法インフラ整備として不可欠**。
- ✓ アジアでは、官民挙げて積極的に国際仲裁を呼び込み、飛躍的に利用件数が伸びている一方で、**日本の利用件数は低調**にとどまっている。

【申立受理件数(2018年)】

一般社団法人日本商事仲裁協会(JCAA)	9件
シンガポール国際仲裁センター(SIAC)	402件
香港国際仲裁センター(HKIAC)	265件

※JCAAは2018年度の件数

国際仲裁活性化に向けた調査委託

➤ 専用施設(東京)の確保・提供

本年度中に、**国際仲裁の専用施設を東京都心に確保**し、実際の仲裁手続きを取り扱う。

※「**虎ノ門ヒルズビジネスタワー**」に仲裁施設を確保し、2020年3月に開業予定。

➤ 研修・セミナー・シンポジウム等

広報や人材育成に向け、企業や弁護士等を対象にしたセミナー等を国内外で広く実施。海外の主要国際仲裁機関等とも連携を強化。

以下の要因等について調査を行い、その結果をとりまとめ

5年間 実施
(予算額:約7億
8千万円)

国際仲裁
取扱件数
の増加

国際仲裁
人材の育成

委託先:一般社団法人日本
国際紛争解決センター

調査結果の活用

調査結果に基づき、各種
施策を強力に展開

○日本企業の**海外展開**を後押し
○日本国内への**外国投資**の呼び水に

経済成長に貢献

令和時代に求められる法務機能 及び 法務人材について

2020年2月3日

経済産業省 経済産業政策局 競争環境整備室

kyoso@meti.go.jp

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/homu_kino/index.html

I . 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 報告書
(平成30年4月公表)
＜平成報告書＞

1. 法務機能強化が求められる背景

コンプライアンス

- 企業の社会的責任の増大
- レピュテーションリスクの増大

経営環境の大きな変化

グローバル

- CFIUS、GDPR、中国インターネット安全法などダイナミックなレギュレーションの変化
- 各国の競争法執行の強化、制裁金の高額化

イノベーション

- 第4次産業革命の進展と「データ」を活用したビジネスモデルの多様化
- イノベーションの進展と法令・ルールの整合性

企業が直面するリーガルリスクが複雑化・多様化



「経営」と「法務」が一体となった戦略的経営の実現

2. 法務機能とは何か

- 企業における法務機能とは、法令その他社会的規範の下で、事業活動が、適法かつ適切に行われ、企業が健全かつ持続的に成長するよう、法的支援を行うことである。
- 法務関連業務は、社会・経済情勢が大きく変化する中で、従来からの業務（ex.契約審査、法律相談、訴訟対応）は拡大傾向にある。

■ 企業のガーディアンとしての機能

企業価値を守る観点から、法的リスク管理のために経営や他部門の意思決定に関与して、事業や業務執行の内容に変更を加え、場合によっては意思決定を中止・延期させるなどによって、会社の権利や財産、評判などを守る機能。

■ ビジネスのパートナーとしての機能

企業価値を最大化する観点から、法的支援を経営や他部門に提供することによって、会社の事業や業務執行を適正、円滑、戦略的かつ効率的に実施できるようにする機能。

要するに・・・

企業が健全かつ持続的な成長を実現するための法的支援を担う法務部門は企業価値の向上のためのビジネスの「ナビゲーター」役である。

3 - 1. 求められる法務機能①【ガーディアン機能】

● 「最後の砦」として企業の良心となること

- 「合法かどうか」の判断だけでなく、企業行動が社会に受け入れられるかという視点で、「正しいかどうか」を判断すること
- 「正しいかどうか」は、現時点の法令等のみならず中長期的な目線で判断することが必要

● コンプライアンスルールの策定と業務プロセスの構築及び徹底

- レギュレーションを自社ビジネスに落とし込み、自社のルール・契約等の最適化
- コンプライアンス活動は、法務部門だけでなく、ビジネスリーダーのコミットメントが必要

● 契約による自社のリスクのコントロール

- リスクを予防し、顕在化した場合に軽減する条件を織り込んだ契約書の作成
- M & A等の投資の際のデュー・デリジェンスにおけるリスク調査等

● 自社の損害を最小限に抑えるための行動

- 民事訴訟で訴えられた場合の応訴、行政処分への対応
- 消費者のクレーム対応や炎上への対応 等

3-2. 求められる法務機能②【パートナー機能】

● ビジネスの視点に基づいたアドバイスと提案

- 重要契約の交渉や新規プロジェクトへの早い段階からの参画と、リーガルイシューの把握と具体的なソリューションの提案
- 法令の観点のみならず、ビジネスジャッジに対する提案 等

● ファシリテーターとしての行動

- 新規プロジェクト等の必要な場面で、スケジュール等を把握するとともに、社内外のリソースを確保、差配する役割 等

● ビジョンとロジックを携えた行動

- 法律や法解釈は、時代とともに変化することを前提として、ビジョン（社会に提示できる新しい価値）とロジック（現行法における一定の解釈で成立し得るか）を並走させながら、いわゆる「グレーゾーン」でのビジネスの拡大を志向
- 「グレーゾーン」でのチャレンジに向けた行政機関が設ける各種制度の活用 等

● 法令、契約に基づいた正当な主張

- カルテルの被害者としての損害賠償請求訴訟の提起
- 著しく不合理な要求に対する毅然とした対応 等

4. 求められる法務機能【基本的視座】

- 法務領域が高度化する中で、複雑化・多様化するリーガルイシューをどのように捉えていくかが、これからの企業の健全かつ持続的な成長の成否を決める。
- リーガルリスクを回避するだけでなく、ルールの捉え方や視点を変えることで、新たなビジネスの創出、市場の獲得が可能となるという発想のもと、経営と法務が一体となった戦略的経営を実現することが不可欠。
- ビジョン（社会に提示できる新しい価値）とロジック（現行法における一定の解釈で成立し得るか）を兼ね備え、ビジネスに対する意識を持って行動することが、これからの法務機能の基本である。

基本的視座

- 法務機能を「守り（ガーディアン機能）」と「攻め（パートナー機能）」の観点から整理したが、会社を健全かつ持続的に成長させるという法務機能の目的において、「守り」と「攻め」は表裏一体の関係にあり、両者は単純に切り分けられるものではない。
- リーガルリスクが多様化・複雑化する中では、法務部門のみならず、経営層・事業部門においても、法的リテラシーを高めることが必要である。
- 企業価値の向上という観点から、企業における法務機能の強化には、経営層・事業部門と、法務部門その他法務関連業務を担う部門が、一体となった取組が求められる。

5 - 1. 法務機能強化に向けた課題と企業に求められる取組

【課題】

- 経営層・事業部門が法務部門を、単なるコスト部門のひとつと認識している傾向がある。
- 法務部門の責任者が経営に関与していない等、組織上、経営と法務がリンクしていない。
- 新たな法務機能を担うスキルを持ったプロフェッショナル人材が不足している。

1. 経営層、事業部門の発想の転換（リスクテイク・マネジメントの構築）

- 複雑化・多様化するリーガルイシューへ対応しながら企業を成長させていくためには、経営層が経営環境の変化を認識した上で、法務機能を有効活用するという発想が必要。
- リスクには、取ってはいけないリスクと、適切にコントロールすれば取る余地のあるリスクもあることから、リスクは、すべて排除するものではなく、コントロールするものであると認識する必要。
- リスク判断に当たっては、経営層・事業部門と法務部門が一体となったリスクテイク・マネジメントを構築することが必要かつ有益である。そのためには、経営層・事業部門・法務部門が一体となって、全社的な法的リテラシーを高める取組も必要である。

5 - 2. 法務機能強化に向けた課題と企業に求められる取組 資料 9

2. 組織・オペレーションの整備

- 経営と法務の一体となった強固な経営戦略の実現。
- ジェネラル・カウンセル（GC）、チーフ・リーガル・オフィサー（CLO）の設置。
- GC・CLOとは、①ビジネスの経験を積んだ法律のプロフェッショナルであり、②法務部門の統括責任者であり、③経営陣の一員としての職責を果たす、ポジションである。
- 経験を積んだ法律のプロフェッショナルを経営陣の一員とすることで、法的知見をダイレクトに経営に活かすことができ、経営と法務が一体となって強固な経営戦略の構築が可能。
- 専門性を持ったリーガルアドバイスが適切に経営層・事業部門に伝わるように、法務部門のレポートラインを「機能軸」「事業軸」の複数の系統にするなどの整備。
- 会社として向き合うべき法的リスクを勘案した適切な決裁権限基準の設定。

3. 人材に対する投資

- 多様な教育機会の提供（OJT + 社内教育プログラムの充実）、リカレント教育（大学院等における社会人対象プログラム）など外部機会の活用。
- 法務の経験を積んだ人材の中途採用、法律事務所からの出向など外部からの人材の登用。
- 外部弁護士の活用。
- 企業理念や事業目標とリンクした法務に関するポリシーの作成と徹底。

6. キーメッセージ

● 企業の取組のポイント

- 具体的にどのような法務機能を実装すべきかは、個々の企業が自社のビジョンに基づき、あるべきモデルを常に模索・アップデートしていくことが重要である。
- 米国は、戦略的な企業法務の先進国とされるが、単純に米国型モデルに倣えばよいというわけではなく、米国企業の良い点は取り入れつつ、日本流、そして自社流の法務機能のあり方を個々の企業が検討し、実装することが期待される。
- リーガルリスクが多様化・複雑化している中において、社として法令・ルール等にどのように向き合うかというポリシーに経営トップがコミットするとともに、そのポリシーを全社的に徹底すること、加えて、（法務部門のみならず）経営層や事業部門等の個々人が法的リテラシーの向上に向け不断の努力を行うことが求められる。

7. 公表後に見えてきた課題

● どのように社内に有効な法務機能を実装するか

- ・ 経営にリーガルの視点を取り込むための具体的なスキーム
- ・ 経営層・事業部門と法務部門間のコミュニケーションの在り方、オペレーションの整備

● どのように経営法務人材を育成・活用するか

- ・ 法務人材に求められるキャリアパス・スキルセットの在り方
- ・ ビジネスのグローバル化に対応した法務人材の在り方

Ⅱ． 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 報告書
～令和時代に必要な法務機能・法務人材とは～
(令和元年11月19日公表)
＜令和報告書＞

経済産業省ホームページにおいて報告書を公表（11月19日）

● 令和時代に必要な法務機能・法務人材とは（令和報告書）

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報告書を取りまとめました

-令和時代に必要な法務機能・法務人材とは-

2019年11月19日

▶ 経済産業

経済産業省は、企業経営者が法務機能を十分に活用して、新事業創出等の「事業の創造」を行い、企業価値の向上・増大を図ることを目的として、「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報告書～令和時代に必要な法務機能・法務人材とは～」を取りまとめました。

2018年4月の前回報告書を深掘りし、法務機能が「事業の創造」にどのように貢献するかを明確化し、効果的かつ具体的に法務機能を組織に実装する方策を示すとともに、「事業の創造」を担う経営法務人材の育成方法の提言の他、具体的事例を記載しました。報告書付属資料として、スタッフから経営陣までの職位別の経営法務人材スキルマップ、人材キャリアパスモデル事例集を作成しました。併せて、周知用資料として「経営者が法務機能を使いこなすための7つの行動指針」を作成し、経営陣をはじめとする企業への周知・改革を促します。

1. 背景

日本企業が大きな競争環境の変化にさらされている中、日本企業の国際競争力強化に資する経営と法務機能の在り方を議論するため、経済産業省は「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」を設置し、2018年4月、報告書（以下「前回報告書」という。）として、企業の法務機能の意義とその活用必要性・有効性を明らかにした上で、これを企業に実装していくための課題と提言をまとめた。

公表以来、前回報告書は各所でも取り上げられ、企業経営陣及び企業法務に携わる方々を中心に、議論を喚起してきました。他方、既に先端的な取組を行っている企業は別論として、多くの企業の経営陣及び法務関係者から、実際に企業の法務機能を強化していく上では、提言をさらに深掘りし、改革・改善にあたり、より具体的な方法論や、実践のための多様な選択肢を明らかにしてほしいといった声が寄せられました。

そのため、本年1月から、同研究会の下に具体的な課題に焦点を当てたワーキンググループ（「法務機能強化 実装ワーキンググループ」、「法務人材 育成ワーキンググループ」）を設置し、「事業の創造」、「価値の創造」に重点を置く観点からの法務機能の可能性を明らかにするとともに、当該観点に資する組織運営の改革・改善や人材の育成・獲得の在り方に關し、求める法務機能を実現していくためのより具体的な方策・選択肢、フレームワークを提案するために検討し、今回報告書～令和時代に必要な法務機能・法務人材とは～として取りまとめました。

付属資料である「経営法務人材スキルマップ」は、企業経営に關わる法務人材（経営法務人材）を念頭に職位別に一般的・基本的な枠組みとして作成したものであり、各企業においてはこれを参考にして、各企業の状況に応じて個別に必要とされる知識やスキルの追加、職位をより詳細化するなど、カスタマイズして作成することが望まれます。

同じく「経営法務人材キャリアコンパス」は、経営法務人材のキャリアパスの事例集であり、人材活用の見方に変化を与えとともに、現在法務機能を担っている担当者だけでなく、これから法務機能を担うことを考えている企業や学生の方の将来ビジョンを広げるため、経営法務人材の多様なキャリアパスを示しています。

なお、経済産業省は、今回報告書を踏まえ、特に経営者層に向けた周知用資料として「経営者が法務機能を使いこなすための7つの行動指針」を併せて作成しました。

2. 今後の方向性

今後は、関係機関とも協力しながら研究会報告書の内容について、今回報告書及び「経営者が法務機能を使いこなすための7つの行動指針」を示しながら、産業界等に普及啓発を図るとともに、関係機関や産業界等と更に意見交換を進め、企業の競争力を強化する観点から多面的な取組を進めてまいります。

関連資料

- ▶ [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 報告書～令和時代に必要な法務機能・法務人材とは～（PDF形式：913KB）](#)
- ▶ [報告書概要（PDF形式：250KB）](#)
- ▶ [経営者が法務機能を使いこなすための7つの行動指針（PDF形式：229KB）](#)
- ▶ [経営法務人材スキルマップ（PDF形式：943KB）](#)
- ▶ [経営法務人材キャリアコンパス（PDF形式：2,005KB）](#)

関連リンク

- ▶ [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](#)

担当

経済産業政策局競争環境整備室長 山口

担当者：金澤、石塚

電話：03-3501-1511（内線 2625～2627）

03-3501-1550（直通）

03-3501-6046（FAX）



ダウンロード（Adobeサイトへ）

1. 法務機能の3つの機能

「企業の法務機能を担う者は、法務機能に含まれる3つの機能を継続的に発揮して、社内外の関係者からの期待を意識し、法的素養を活かした広義のコミュニケーションを通じて、健全で持続的な価値を共創することができる。」

■ ビジネスのパートナーとしての機能

＜クリエイション機能＞

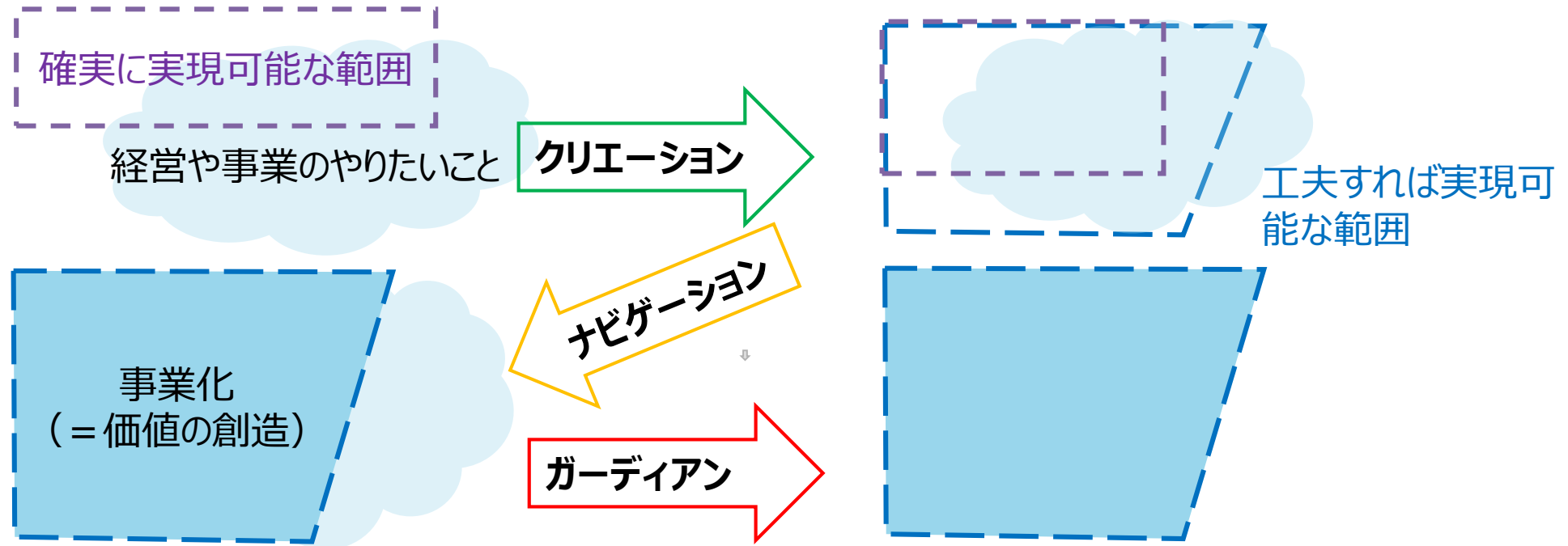
＜ナビゲーション機能＞

■ 企業のガーディアンとしての機能

＜ガーディアン機能＞

2. 法務機能に含まれる3つの機能

- 法務機能は、3つが一体的かつ循環的に発揮されることで達成される。



クリエーション 【枠を広げる機能】

- ・現行のルールや解釈を分析して、適切に（再）解釈することで、当該ルールや解釈が予定していない領域に、事業が踏み込める領域を広げたり、ルール自体を新たに構築・変更する。

ナビゲーション 【枠内での最大化を図る機能】

- ・事業と経営に寄り添って、リスクの分析や低減策の提示などを通じて、積極的に戦略を提案する。

ガーディアン 【枠外をさせない機能】

- ・違反行為の防止（リスクの低減を含む）、万一の場合の対処などにより、価値の毀損を防止する。

3. 3つの機能の発揮

- 個々の案件全てにおいて3つの機能が必要なわけではないが、社の法務機能としてはいずれも備えていなければ、価値創造の可能性を狭めることになる。
- 3つのバランスは経営が何を目指すか次第 ⇒ 経営陣とのコミュニケーションが重要

クリエイション

パートナー

ナビゲーション

= 更なる価値の創造

法務機能

【企業ごとのバランスの例（イメージ）】

○新規事業開発に力点を置く企業

○安定した既存事業を続けていく企業

ガーディアン

= 価値の維持・保全

4. 法務機能を発揮する手段

企業の法務機能を担う者は、法務機能に含まれる3つの機能を継続的に発揮して、社内外の関係者からの期待を意識し、法的素養を活かした広義のコミュニケーションを通じて、健全で持続的な価値を共創することができる。

● 社内外の関係者からの期待を意識すること

- 社内外の関係者とは、経営層、事業部門、株主、従業員、取引先、行政、消費者、地域住民等の関係者（ステークホルダー）
- 例えば、行政からの期待（規制）、顧客からの期待（契約、レピュテーション）など、関係者からの期待を受け止めた上で、自社が創造しようとする事業の価値を考慮して、解決策を作り出していく

● 法的素養を活かした広義のコミュニケーションを通ずること

● 健全で持続的な価値を共創すること

- 法令・契約違反によるダメージを防ぎながら、厳格にやりすぎても限定的な利益しか得られないところで、3つの機能のバランスを取り、より大きな価値創造を可能にする

5. 法務機能の実装の方法

● 組織に法務機能を実装するための方法

方法 1 : トップダウン型

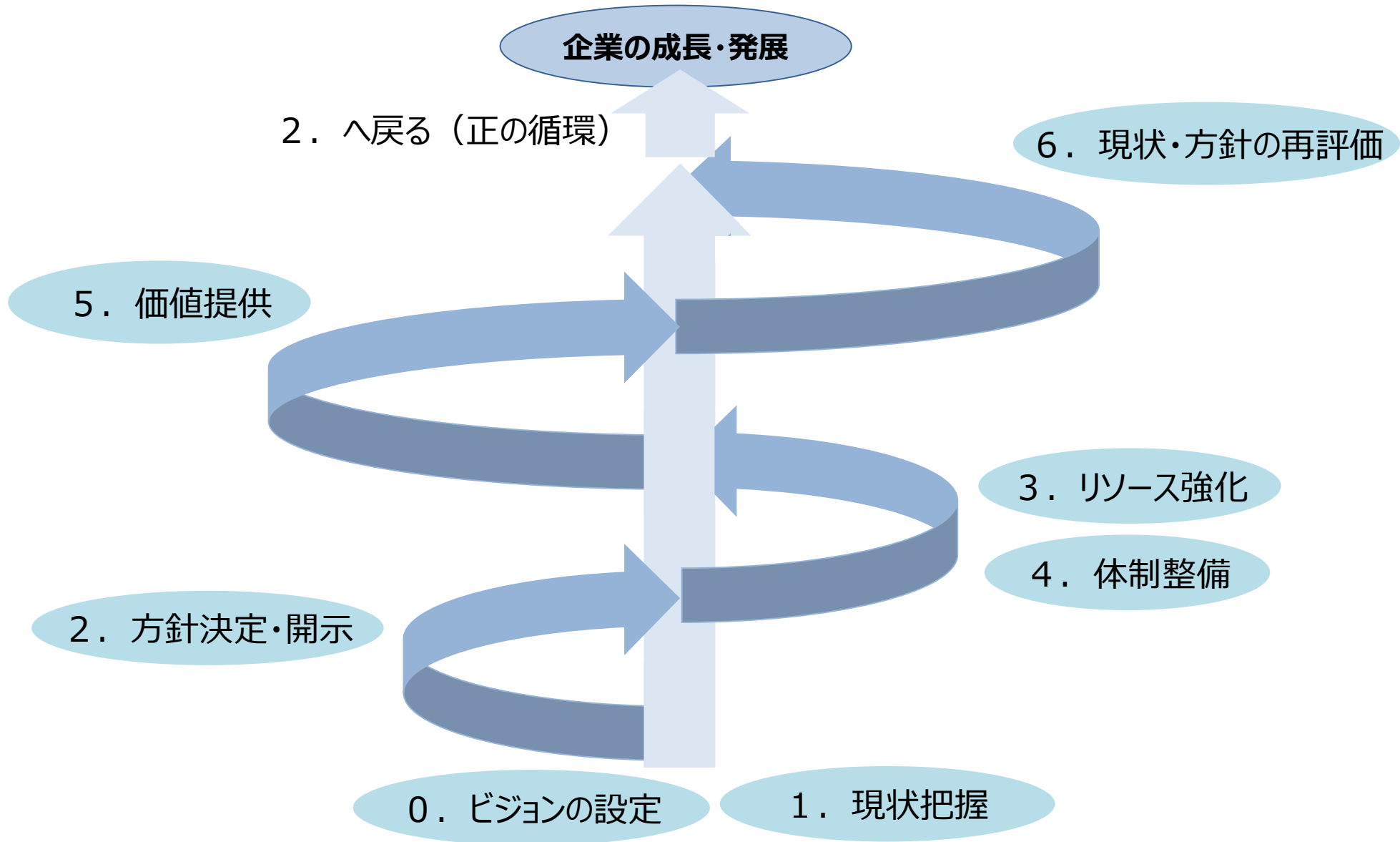
- ・ 外部からプロフェッショナルを招聘して、GC又はCLOに就かせる
- ・ トップダウンで大規模な改革が可能だが、経営トップの強いコミットメントが必要

方法 2 : ボトムアップ型

- ・ 法務部門の発意によって行うことが可能
- ・ 関係者にその必要を認めてもらい、関係者の信頼を得られるかがポイント

方法1・2は、どちらが優れているということはなく、置かれた状況によって企業が選択

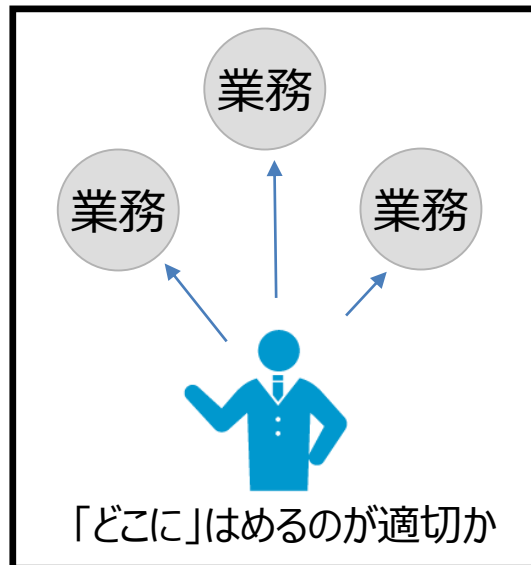
6. 法務機能の実装の方法（特にボトムアップ型の取組）



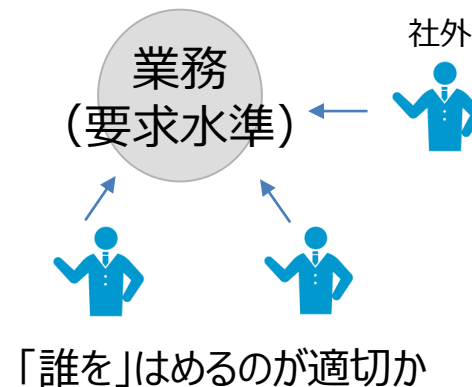
7. 経営法務人材

- 伝統的な日本型雇用は「業務基準」ではなく、「人基準」の発想になりがち。
- 「この業務にどういう能力が求められるか」ではなく、年次等の属人的要素で決定。

○伝統的な日本型雇用（人基準）



【参考】業務基準

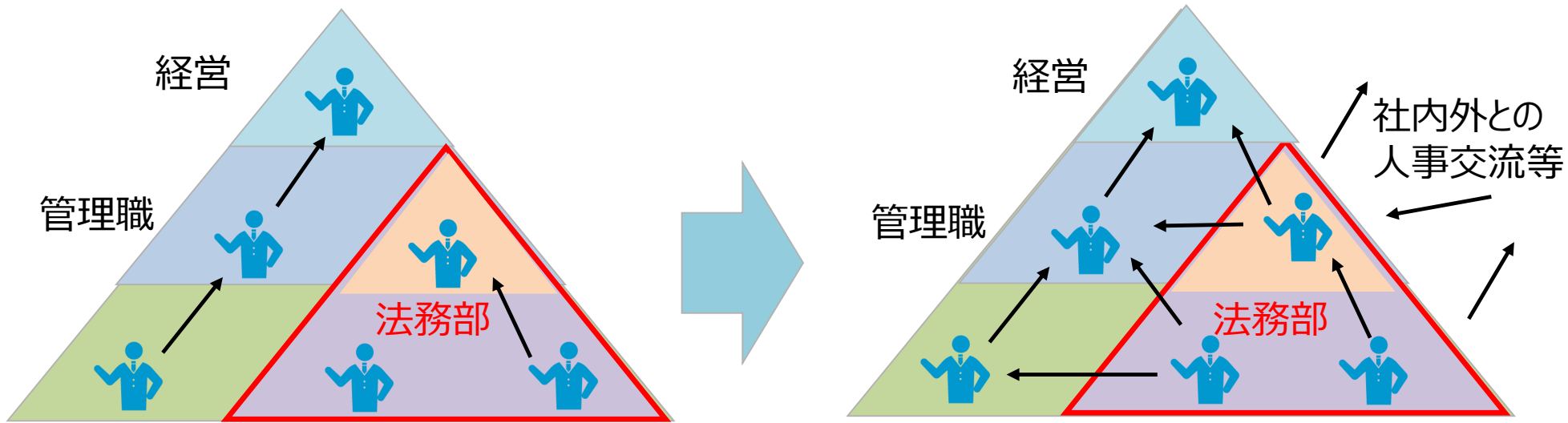


求められる機能が変わる中では、スキルやマインドセットのミスマッチが発生

「自社の法務機能のあるべき姿から必要な能力と配分を逆算し、それを担える適材を業務に充てる」という発想も備えるべき

8. 経営法務人材の明示・キャリアパス

- どのようなポスト・業種にどのような人材を求めているかを明示。
- 多様なキャリアパスの受入れ・提示。



- ・法務は専門性の高い「閉じた世界」
- ・法務担当管理職は「優秀な法務部員」のポスト
- ・法務ができる人材≒法務部

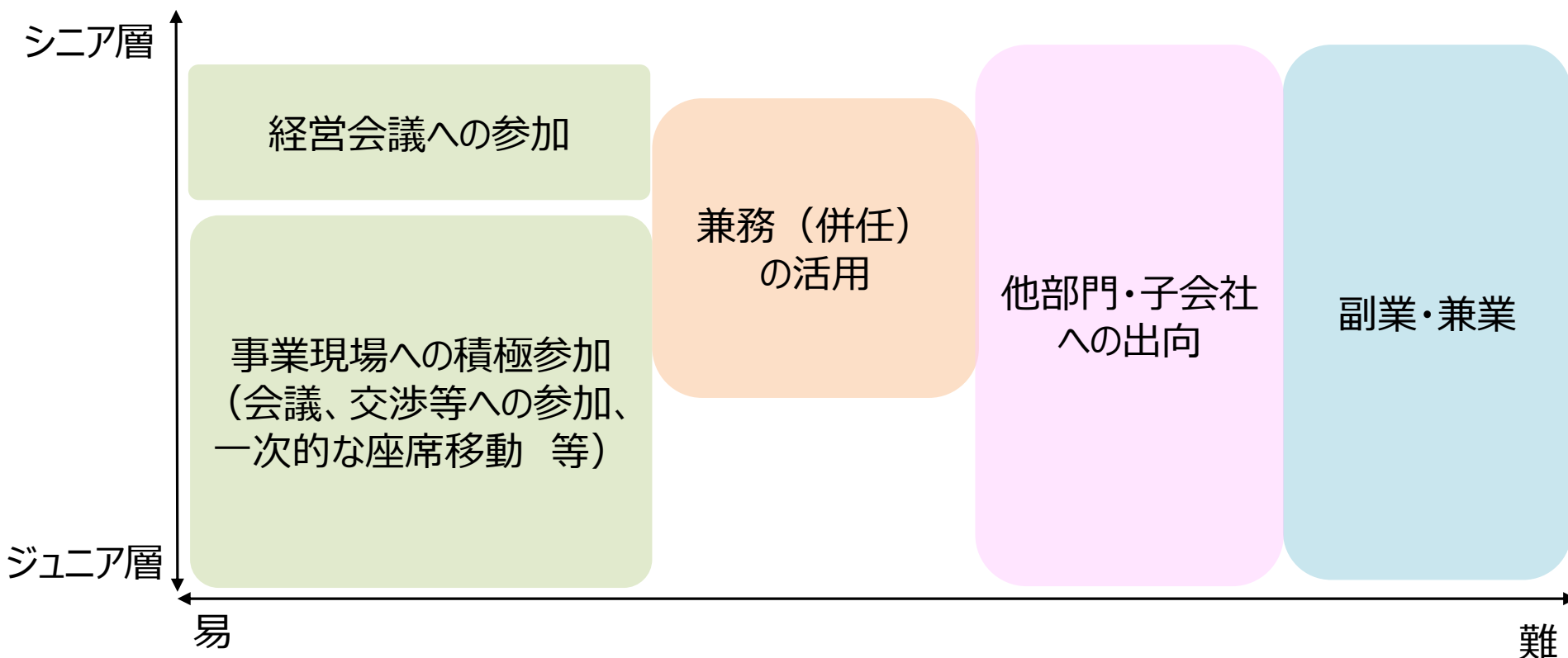
- ・法務は専門性が要求される「ひとつの機能」
- ・法務担当管理職は「高い専門性を持って事業をサポートできる人」のポスト
- ・法務ができる人材≠法務部

9. 経営法務人材の育成

- 事業の理解・現場経験の蓄積
- スキルマップに基づく評価
- 専門性の向上

＜事業の理解・現場経験の蓄積の例＞

・経営感覚や事業マインドを体得するには、事業の現場に触れるなど、法務の外に出る機会を作ることも有効。



「経営法務人材スキルマップ」

● スタッフから経営陣までの職位別スキルマップ

経営法務人材スキルマップ

【注】

- 広く企業経営に関わる法務人材を本マップの一般的なフレームワークを前提で作成した。各社の状況に応じ、適宜、法務の機能を再構成して調整する必要があるものもある。
- 組織に、専ら「スタッフ」、「プロフェッショナル」、「マネジメント（管理職）」、「役員」を区別して役割や役割が異なる。この中で「スタッフ」は本マップが「スタッフ」に該当する。また「プロフェッショナル」も「スタッフ」に該当する。また「プロフェッショナル」も「スタッフ」に該当する。また「プロフェッショナル」も「スタッフ」に該当する。
- 組織に「スタッフ」の役割は、法務専門員が担当している企業は法務専門員から専らスタッフの役割を担う場合がある。また「プロフェッショナル（管理職）」の役割は、法務専門員が担当している企業は法務専門員から専らスタッフの役割を担う場合がある。
- 組織の役割の構成として、専ら、法人格として認められる能力を有し、専ら、本業業務において企業価値が向上する働きとして期待される職務に、その職務内容に合わせた能力を有している。
- スキルマップは、法務人材として、本人の成長を評価・確認する際、キャリアプランを策定の際に活用するツールであるとともに、本人にとっても、自身が目標とする職務に到達するために必要なスキルを把握するための指標として活用する。

職能	内容	要求レベル及び役割			
		スタッフ	プロフェッショナル（管理職）	役員	経営
【基本的能力】					
情報収集力	迅速に最新の法規や最新のビジネスに関する法規や最新の法規や最新の法規に関する情報を収集し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。	迅速に最新の法規や最新のビジネスに関する法規や最新の法規に関する情報を収集し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。	迅速に最新の法規や最新のビジネスに関する法規や最新の法規に関する情報を収集し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。	迅速に最新の法規や最新のビジネスに関する法規や最新の法規に関する情報を収集し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。	迅速に最新の法規や最新のビジネスに関する法規や最新の法規に関する情報を収集し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。
ビジネスの理解	自社の事業や経営の現状や今後の展開を把握し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。	自社の事業や経営の現状や今後の展開を把握し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。	自社の事業や経営の現状や今後の展開を把握し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。	自社の事業や経営の現状や今後の展開を把握し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。	自社の事業や経営の現状や今後の展開を把握し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。
交渉等の調整力 （分野は各社の業務上の必要に応じて）	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。
組織・人事に関する能力	組織や人事に関する知識やスキルを有し、組織や人事を行うことができる。	組織や人事に関する知識やスキルを有し、組織や人事を行うことができる。	組織や人事に関する知識やスキルを有し、組織や人事を行うことができる。	組織や人事に関する知識やスキルを有し、組織や人事を行うことができる。	組織や人事に関する知識やスキルを有し、組織や人事を行うことができる。
情報収集力、法的分析力	最新の法規や最新の法規に関する情報を収集し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。	最新の法規や最新の法規に関する情報を収集し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。	最新の法規や最新の法規に関する情報を収集し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。	最新の法規や最新の法規に関する情報を収集し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。	最新の法規や最新の法規に関する情報を収集し、その内容を整理し、必要に応じて活用することができる。
交渉調整及び調整力	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。
文書処理能力	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。
プロフェッショナルとしての役割	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。

職能	スタッフ	プロフェッショナル（管理職）	役員	経営
組織調整力	組織調整に関する知識やスキルを有し、組織調整を行うことができる。	組織調整に関する知識やスキルを有し、組織調整を行うことができる。	組織調整に関する知識やスキルを有し、組織調整を行うことができる。	組織調整に関する知識やスキルを有し、組織調整を行うことができる。
交渉調整及び調整力	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。
文書処理能力	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。
プロフェッショナルとしての役割	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。
交渉調整及び調整力	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。	交渉や調整に関する知識やスキルを有し、交渉や調整を行うことができる。
文書処理能力	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。	文書や書類に関する知識やスキルを有し、文書や書類を行うことができる。
プロフェッショナルとしての役割	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。	プロフェッショナルとしての役割やスキルを有し、プロフェッショナルとしての役割やスキルを行うことができる。

「経営法務人材キャリアコンパス」

● 経営法務人材の多様なキャリアパスを提示



目次

まえがき	2
ケース1 サントリーホールディングス株式会社 取締役専務執行役員 有竹 一智	3
ケース2 ヤフー株式会社 メディアカンパニー事業開発本部長 石島 真奈	4
ケース3 イトウ法律事務所 弁護士 伊藤 ゆみ子	5
ケース4 ノボ ノルディスクファーマ株式会社 法務コンプライアンス部長 岩本 電信	6
ケース5 エルピー・システム・ホールディングス(株) 代表取締役 北島 敬之	7
ケース6 株式会社メルカリ 社長室 兼 法務担当マネージャー 齊藤 友紀	8
ケース7 太陽誘電株式会社 法務部長 佐々木 毅尚	9
ケース8 元 花王㈱ 法務・コンプライアンス部門 担当役員/経営法友会 杉山 忠昭	10
ケース9 三井物産株式会社 法務部長 高野 雄市	11
ケース10 横河電機株式会社 法務部長 高林 佐知子	12
ケース11 株式会社乃村工藝社 法務部 法務課 チーフ 永江 沙樹	13
ケース12 名取法律事務所 代表弁護士 名取 勝也	14
ケース13 パーソルホールディングス株式会社 執行役員 林 大介	15
ケース14 サントリーホールディングス株式会社 取締役総務本部・法務部 弁護士 馬場 恵理	16
ケース15 アーリカ・インテリジェンス株式会社 執行役員・法務部長 平泉 真理	17
ケース16 日清食品ホールディングス株式会社 執行役員・CLO 本間 正浩	18
ケース17 シティライツ法律事務所 弁護士 水野 祐	19
ケース18 西村あさひ法律事務所 オフカウンセル 三村 まり子	20
ケース19 双日株式会社 執行役員 法務、広報担当本部長 兼 法務部長 守田 達也	21
ケース20 株式会社安川電機 法務・コンプライアンス課 課長 吉浦 初音	22
ケース21 株式会社資生堂 執行役員 チーフリーガルオフィサー 依田 光史	23
ケース22 Airbnb (エアビーアンドビー) シニアカウンセル (日本法務本部長) 渡部 友一郎	24

「経営者が法務機能を使いこなすための7つの行動指針」

● 企業経営者を中心としたステークホルダーに向けて行動指針を提起

経営者が法務機能を使いこなすための7つの行動指針

令和元年11月19日
経済産業省

第1 法務機能を使いこなす意義

1 企業経営者にとって、「企業価値の向上」がその最大の使命といえるが、昨今においては、事業環境が急速に変化し、既存事業が急速に陳腐化し収益性が低下する傾向にある。したがって、企業経営者にとって、社会に新たな価値を提供し、新たな収益源とする「事業の創造」こそが重要な課題であると考えられる。

2 しかし、「事業の創造」の検討、特に新規事業の検討においては、何らかの法的リスクが常に伴うものである。

ここで、企業経営者において、単に法的リスクがあることをもって直ちに新規事業が断念されている現状を見逃している面があるのではないかとという懸念がある。

すなわち、企業においては、法的リスクが指摘されることで、当該事業によって実現される価値（Value）とのバランスの衡量がされることなく、あるいは、リスクを低減するための十分な代替策・対応策が検討されることなく、新規事業の創出に「過剰な」ストップがかかる現状があるのではないかと、という懸念が存在する。「ビジネスチャンスの喪失」による機会損失は、現実の結果として表面化しにくく、リスクテイクによる失敗のみが過大に評価されがちである。

法務部等の名称に限らず企業内で法務機能を担う者は、第一次的には、何らかの形で当該事業の法的リスクの存在を指摘することがあるが、それだけではなく、それが企業価値の毀損に繋がる回避すべき重大リスクであるか、リスクテイク可能なリスクであるかを識別し、さらには、当該リスクを除去・軽減する方策を見つけ出すことにより、法的リスクを乗り越え、「事業の創造」を可能（enable）とすることが必要である。

つまり、企業経営者は、「法務機能」を使いこなすことによって、法的リスクを乗り越え、「事業の創造」を可能とし、「企業価値の向上」を果たすことができるのである。

<法的リスクを乗り越え、「事業の創造」に成功した事例>

・(株)DeNAは個人間カーシェアサービス事業を実施。法務面で文獻的な裏付けがない事業構想について、リスクの観点からNGが出かねなかったが、法令遵守に係るクリアランスを行政とも行い、事業構想をナビゲートした結果、100億円以上の価値を創出。

・Airbnbの民泊事業（ホームシェアリング事業）は、旅館業法の下、法的位置付けが不明確な状態であったが、2018年6月に成立した住宅宿泊事業法につなげた。なお、2016年自社調査においてホームシェアリングの経済効果は総額2,219.9億円と算出されている。

<日本企業が「法務機能」を十分に活用していない事例>

・経営陣から意見・判断を求められる頻度（「1第11次実態調査の分析報告」（株）商事法務 2016年）
日本：週数回18.9%、月数回53.0%、年1回26.1%
米国：毎日・週数回7割弱

経済産業省では、2018年4月に「日本企業の法務機能の在り方研究会報告書」を公表し、その後も研究会で検討を行い、企業ヒアリングを実施してきたが、企業経営において、経営と一体となった法務、いわば「経営法務」として新事業創出や企業価値の積極的増大に向けた取組は未だ進んでいないと言われている。

そこで、経済産業省は、令和元年11月19日付研究会報告書（副題「令和時代に必要な法務機能・法務人材とは」）を公表するにあたり、企業経営者を中心としたステークホルダーに向けて、以下の行動指針を提起するものである。

第2 経営者の行動指針

1 経営者は、法務部門を「事業の創造」に貢献する組織にし、その貢献が発揮される環境を整備できているか？

○法的リスクは、事業の立案・具体化・実行・管理といった一連の流れのいずれの段階でも発生し、かつ、リスクの除去・軽減のためにはその早期からの法務部門の関与が望ましい。よって、法務部門は、部門の垣根を越えて、これらのあらゆる場面に関し、他の部門と協働する組織である必要がある。経営者は、法務部門をして、専ら“出来上がった契約書案を審査するのみ”の組織に留めていないか。

○経営者は、法務部門が部門横断的に動くことを当然視するような企業風土を涵養できているか、必要により法務部門に他部門の動きに関与する立場を与えているか。

○経営者は、法務部門以外の部門においても、法的リテラシーをもった人材の配置や育成ができているか。

2 経営者は、経営戦略における法務機能の活用に対するスタンスを明確にしているか？

○経営者は、全社戦略・事業戦略における法務機能の戦略的位置付けを明確にできているか。

○経営者は、法務部門に対し、法務機能に具体的に何を期待するか方針を明らかにしているか（リスク回避だけか、リスクテイクのサポートか、新事業創出や企業価値増大のため、法務機能の積極的活用に向けたビジネス構築も求めているか）

3 経営者は、「経営法務」を遂行できる高度な人材を経営陣の一員、かつ、法務部門の責任者として登用しているか？

○「経営法務」において、それを担う人材は、法務の機能を理解し、企業の重大なリスクを回避しつつ、併せて事業の創造を推進しこれを可能ならしめる資質が求められる。経営者は、漫然と年功序列的に資質に乏しい者を経営陣の法務担当者又は法務部門の責任者に据えていないか。

○経営者は、「経営法務」の責任者の資質を評価する基準をもっているか。

4 経営者は、法務部門の責任者との意思疎通を密にしているか？

○経営者は、法務部門責任者と定期的に相談・懇談する機会を設けているか。情報関係が構築できているか。

○経営者は、法務部門責任者に経営戦略上の課題や事業の意義を十分に伝えている

か。

○経営者は、法務部門責任者の発言を理解し評価するリテラシーを備えているか。

5 経営者は、「経営法務」により得ることができた新事業の創出や企業価値増大の効果を評価しているか？

○「経営法務」により得られた経営上の効果や企業価値増大の効果を正当に評価し、人事考課や報酬に反映させているか。

○法務機能を積極的に発揮するには、相当の専門性を要する。企業内の法務機能を担う人材の適性・業績評価を真に適切に行うには、必ずしも経営者や一般の人事担当者の視点では足りず、「経営法務」の専門性を兼ね備えた者の視点が重要である。経営者は、法務部門の責任者が適切な評価能力を備えていることを前提に、法務部門の責任者に十分な人事権を与えているか。

○経営者は、法務部門による事業及び価値創造への貢献の状況を正しく評価し、法務部門に十分な予算を配分できているか。

6 経営者は、法的リスクを乗り越えてビジネスチャンスにつなげるため、自らの責任で合理的な経営判断ができているか？

○経営上の意思決定の場面において、合理的な経営判断のため、事業の価値とリスクの総合的な衡量は、当然、経営者の権限と責任である。経営者は、十分な情報収集・検討を前提に、重大な法的リスクを回避するのみならず、リスクを除去・軽減してこれを乗り越える方策を打ち出し、的確に「事業の創造」を実現する必要がある。経営者は、それができているか。

○経営者は、法務部門に十分な検討と説明を求め、これを経営判断に十分に取り入れているか。

7 経営者は、「経営法務」人材の獲得・育成活用について戦略的な方針を示しているか？

○「経営法務」人材は、ビジネスと法務を融合したダブルの専門性が求められることから、そのような人材の獲得・育成・活用のためには戦略的な観点が必要である。経営者は、そのような特性を踏まえた戦略的な方針を示しているか。

○「経営法務」人材は、将来のビジネスリーダーの候補となる資質を有するとも考えられるが、経営者は、「経営法務」人材を念頭に、リーダーシップ人材養成活用の体系的で一貫したプログラムを設けているか。