

BBLセミナー プレゼンテーション資料

2018年5月25日

「国際競争力を高めるために企業の
法務はどうあるべきか」

北村敦司

国際競争力強化に向けた 企業の法務機能強化の実現に向けて

平成30年5月

経済産業省競争環境整備室

「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」について

※肩書きは参加当時のもの

【研究会委員】

座長	石島 真奈	マクセル株式会社メディアグループ 事業開発本部 本部長
	軽部 大	一橋大学イノベーション研究センター 教授
	名取 勝也	名取法律事務所 代表弁護士
	平泉 真理	ベリタス・インテリジェントジャパン株式会社執行役員 法務部長／弁護士
	平野 温郎	東京大学大学院法学政治学研究科 教授
	藤井 豊久	東海運株式会社 総務法務部長
	水野 祐	シティロイ法律事務所 弁護士
	三村 まり子	グラクソ・ミスクライン株式会社 取締役／弁護士

【臨時委員】

伊藤 ゆみ子	シャープ株式会社常務執行役員（社長室 法務担当）／弁護士 <第2回>
岩本 竜悟	GEヘルスケア・ジャパン株式会社シニア・リーガル・カウンセル／弁護士 <第3回>

【オブザーバー】

法務省大臣官房司法法制部
文部科学省高等教育局専門教育課

【開催実績】

計4回（1月25日（木）、2月16日（金）、3月13日（火）、3月29日（木））

本年4月18日に報告書を公表

報告書のエッセンス

報告書のエッセンス（１）

企業に求められる法務機能

- 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。
- 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。

企業に求められる法務機能とは？

守りの機能（ガーディアン機能）

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

攻めの機能（パートナー機能）

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



法務のプロフェッショナル人材が支える



報告書のエッセンス（２）

企業の今後の取組に向けた方向性



実態（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。



克服



- 経営層・事業部門が法務部門と一体となったりリスクテイク・マネジメントへの発想の転換
- 経営と法務をリンクする組織・オペレーションの整備（GC設置、レポートライン整備等）
- 多様な教育機会の活用、外部人材の登用等

GC: General Counsel

関係者への今後の期待



- 法務人材の育成に向けた取組 （主体：法科大学院、法曹関係者、関係省庁など）
- 民間の活力活用に向けた取組 （主体：経済産業省、JETROなど）
- 企業の法務機能強化の重要性に関する普及啓発の取組 （主体：経済産業省、関係省庁、関係団体など）



報告書の概要

日本企業の法務機能強化の必要性

- ビジネスのグローバル化、IT技術をはじめとするイノベーションの進展やレピュテーションリスクの増大等によって、企業のリーガルリスクはこれまで以上に複雑化・多様化している。
- こうした状況下において、外国企業との競争に勝っていくためには、経営にリーガルの視点が不可欠となっており、リーガルリスクの対応において法務部門が果たす役割が重要となる。
- 内外において、ダイナミックなレギュレーションの議論・変化が進んでいる中では、ルールの捉え方や視点を変えることで新しい市場獲得につなげるなど、リーガルリスクを「チャンス」に変えていく戦略的な法務機能の実装が求められる。

【ポイント】

- ◆ 法的課題に対する企業のマネジメントの発想の転換
(法務機能の有効活用)
- ◆ 法務機能を発揮するための組織・オペレーションの整備
(G C・C L Oの設置等)
※ G C:General Counsel、C L O:Chief Legal Officer → 最高法務責任者
- ◆ 新たな法務機能を実現する法務人材の育成、活用

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・ルールの一貫性

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

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。

日米の企業法務の比較

- 日本企業の法務部門と、戦略的な法務機能の先進国であるとされる米国企業を比較。
（※従業員2500名以上の企業を対象）
- 法務部門の規模や経営層との距離など、5つの点で差異が見られた。
- 米国企業の法務部門は、経営に直接参画していること、社内でのプレステージが高いこと、等が見て取れる。

① 法務部門の規模＋インハウスローヤーの割合

- ・日本： 平均約20名、インハウスの割合は約17%。なお、日本全体のインハウスローヤーの数は2000人超
- ・米国： 40～80名程度、約7割がインハウスローヤーで構成されている。

② 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

- ・日本： GC、CLOを設置している企業はごく少数。
- ・米国： アンケート調査を実施したすべての企業に存在。

③ 経営陣からの意見・判断を求められる頻度

- ・日本： 「月数回」が53%、「年1回」が26%。
- ・米国： 「毎日」「週数回」を合わせて約70%。

④ 重要交渉への参加

- ・「常に参加」「判断による」が日本では約44%であるが、米国では80%超。

⑤ 重要案件の変更可能性

- ・日本では「助言のみ」が約60%を占めたが、米国では「変更可」「案件によって変更可」で100%。

【参考】日本企業の法務部門の実態（1）

- 法務部門の規模は平均で8.8名。内部監査、株式・株主対応、リスクマネジメント、知財等の法務関連業務は、別途専門部署で担っているケースは多い。
- 法務トップの40%以上が、法務以外のキャリアを経験している。

■ 法務部門の規模

資本金区分	平均人数
5億円未満	3.6名
50億円未満	4.3名
100億円未満	5.4名
500億円未満	8.5名
1,000億円未満	17.0名
1,000億円以上	31.6名
全 体	8.8名

■ 法務部門以外の専門部署の設置割合

- 内部監査・・・・・・・・・・ 89.7%
- 株式・株主対応・・・・・・・・ 56.8%
- リスク・マネジメント・・・・ 56.4%
- 知的財産権・・・・・・・・・・ 49.5%
- 個人情報保護・・・・・・・・・・ 46.3%
- コーポレート・ガバナンス・・ 45.7%
- 企業倫理・コンプライアンス・・ 44.0%

→ これら法務関連業務は、別途専門部署が担っているケースが多い。

■ 法務トップの属性

- 法務部門経験者・・・・・・・・ 36.2%
- 他部門経験者・・・・・・・・ 34.4%
- 両部門経験者・・・・・・・・ 5.8%
- 法務経験者としての中途採用・・ 16.8%
- その他・・・・・・・・・・ 6.8%

⇒ 法務以外のキャリアの経験者が40%以上。

（資料）経営法友会 第11次法務部門実態調査より
➢ 調査期間：2015年5月22日～同年9月30日
➢ アンケート発送数：6,193社
➢ 回答数：960社（回収率15.5%）

【参考】日本企業の法務部門の実態（2）

- 弁護士を採用する企業は3年で2倍に増加するも、最も多い企業で28名。10名以上の採用でトップ20社に入る。

■ 日本企業の弁護士採用状況

	2009年度		2012年度		2015年度	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
弁護士がいる	47	3.90%	78	6.20%	151	12.50%
弁護士がいない	1149	96.10%	1182	93.80%	1057	87.50%
回答企業数	1196	100.00%	1260	100.00%	1208	100.00%

2倍

⇒ 弁護士を採用する企業は、3年で2倍に増加。

（資料）日弁連「弁護士白書」2016年版より

- 調査対象企業：7,273社（国内3,648社、外資3,098社、未上場600社）
- 回答数：国内820社、外資411社（国内・外資とも未上場企業を含む）

■ 企業内弁護士を多く抱える上位20社

2017年（12月）統計資料

1. 企業内弁護士を多く抱える企業トップ20

採用企業数：994社 採用人数計：2,051人

順位	昨年度順位	企業名	人数
1	1	ヤフー	28
2	3	野村證券	23
3	2	三井住友銀行	22
4	3	三菱商事	21
5	5	三菱東京UFJ銀行	17
6	12	三菱UFJ信託銀行	16
7	8	丸紅	15
7	5	三井物産	15
9	17	アマゾンジャパン	14
9	8	みずほ証券	14
9	5	ゆうちょ銀行	14
9	14	LINE	14
13	14	伊藤忠商事	13
13	10	SMBC日興証券	13
13	—	双日	13
13	12	第一生命保険	13
13	—	三井住友信託銀行	13
18	14	豊田通商	12
18	14	パナソニック	12
18	11	みずほ銀行	12

⇒ 最も多い企業で28名。

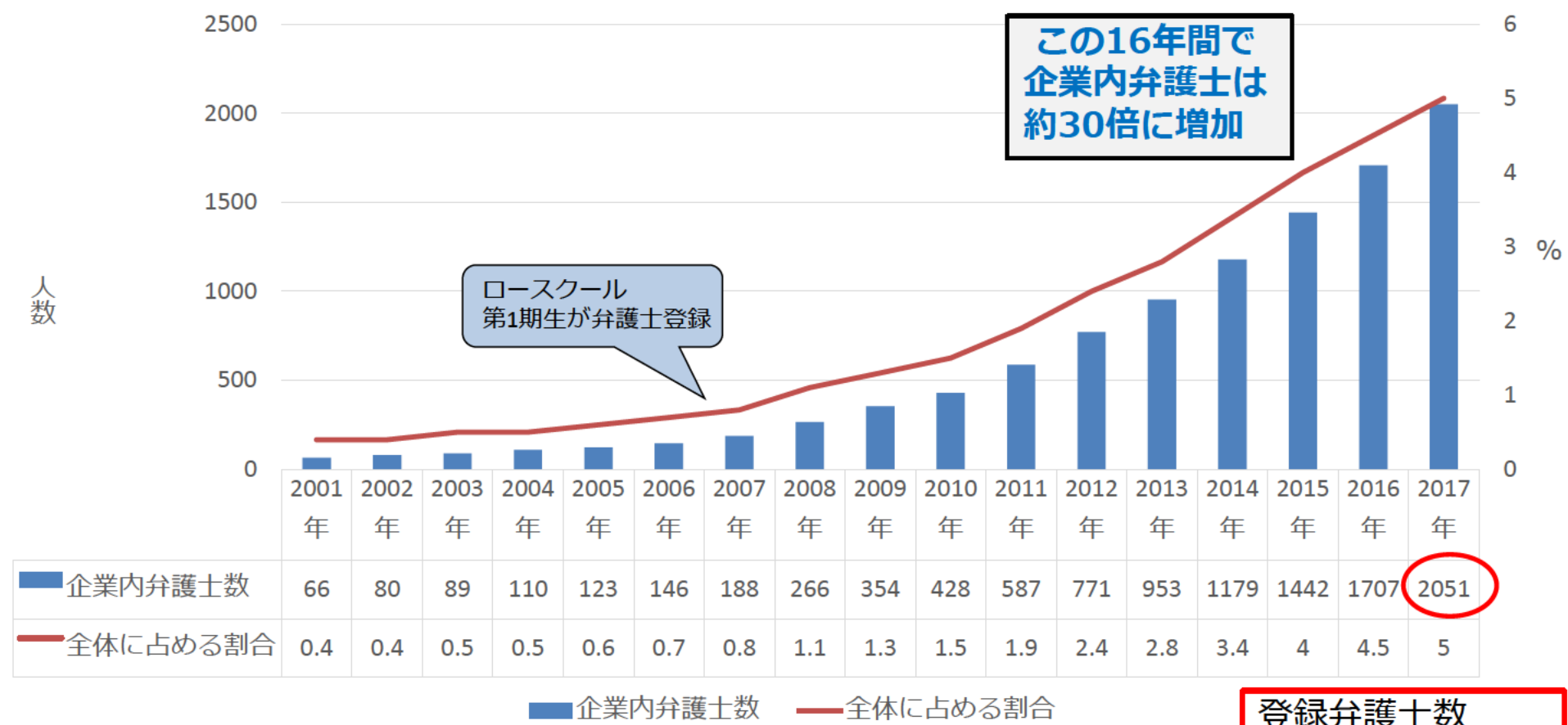
⇒ 企業内弁護士を10人以上採用しているのはIT、金融、商社が多い。

（資料）日本組織内弁護士協会 ホームページより

【参考】日本企業の法務部門の実態（3）

● 2000年以後、企業で働く弁護士が増加し、2017年12月時点では2,051人にまで増加。

■ 日本の企業内弁護士数 と 弁護士全体に占める割合 の推移



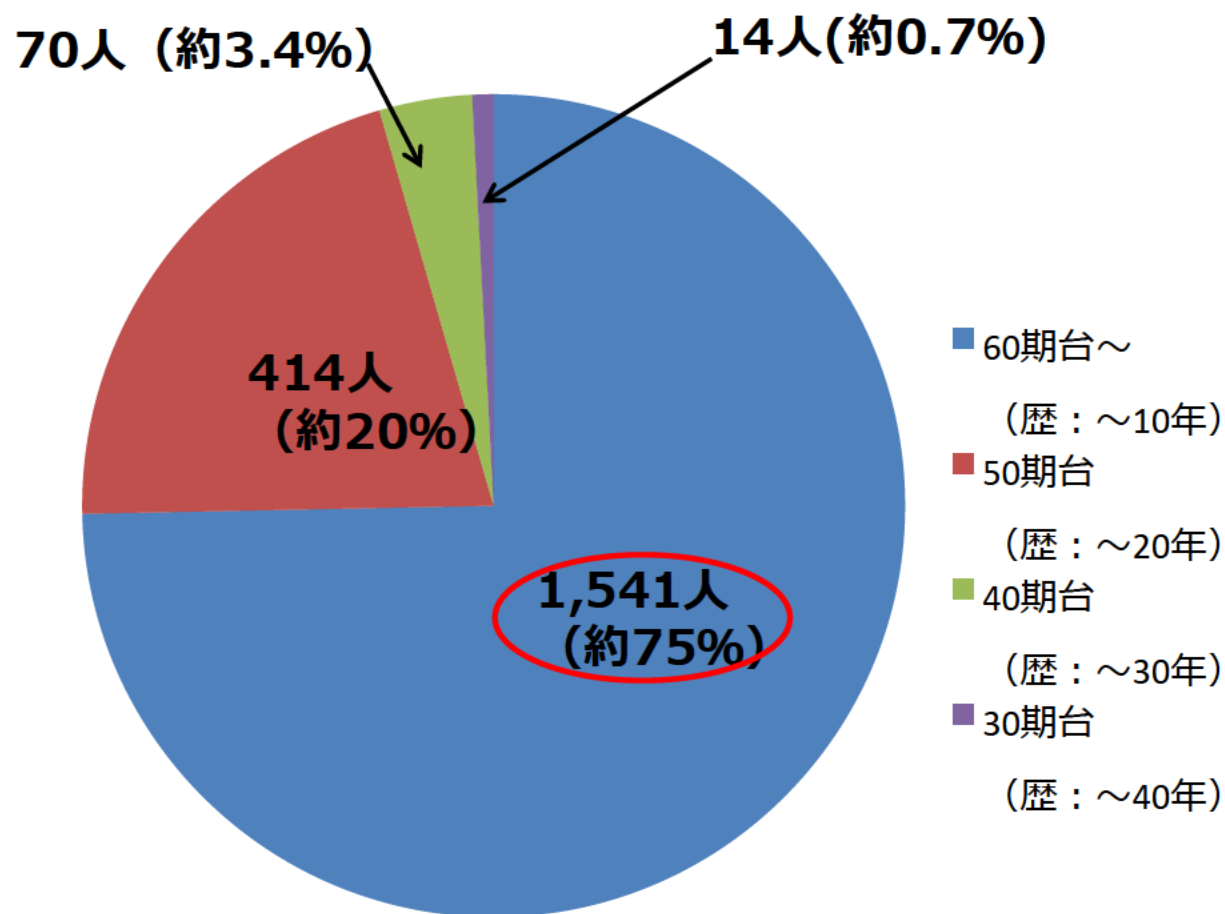
登録弁護士数
(2017年6月30日)
38,930人

(資料) 日本弁護士連合会、日本組織内弁護士協会作成の統計資料をもとに作成。

【参考】日本企業の法務部門の実態（４）

- 企業内弁護士 2,051 人（2017年12月時点）のうち、10年以下の経験年数の弁護士が、全体の約75%を占める。

■ 企業内弁護士（2,051人）の内訳



（資料）
日本組織内弁護士協会HPの
情報をもとに作成

【参考】日本企業の法務部門の実態（５）ヒアリング結果

◆ ポジティブな意見

- 「プラクティスと違う」という社内意見により停滞していた案件について、社内弁護士が法律上問題がないことを明らかにし、所管官庁に相談したことで一気に前進した。
- 事業部門が早い段階で法務部に相談に来ることにより、事案を交通整理して無駄な検討を回避したり、スキームの見直しを指摘することができている。
- M&Aの際、法務部が外部弁護士をコントロールすることで、弁護士費用を抑えつつ企業にとって必要なサービスを受けることができた。
- 法務が、事業部門間での事業の重複を発見し、両部門に働きかけることで重複を解消した。
- システムのトラブルにより、顧客に対する債務不履行を免れ得ない場面で、会社としてどのリスクをとるかにつき、法務部門が短時間で最も合理的判断をし、レピュテーションの毀損を免れた。

◆ ネガティブな意見

- 法務部は想像以上にストッパーになってしまっている。事なかれ主義が根強い。
- 事業部は、法務部門対策のロジック作りがコストとなっており、ロジック作りを請け負うことがある。
- 事業部が考えている新規事業につき、法務部門から法令抵触の懸念が指摘され、代替案の提案もないのでそれ以上進められなかった。
- 事業部門があるベンチャー企業への出資と共同開発の構想を進めていた際、成果物の帰属割合につき、出資する以上は全て取得してしかるべきとの法務部門のこだわりにより当該ベンチャー企業との間で契約条件が折り合わず、互いの熱が冷めた。
- 外資系企業を買収した後、法務部が相手企業の法務部（有資格者で構成）からの質問に答えられず、相手にされなくなった事例がある。

求められる法務機能【基本的視点】

- 法務領域が高度化する中で、複雑化・多様化するリーガル 이슈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。

基本的な視点

- 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。

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、法務部門だけで担うのではなく、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

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

法務機能強化に向けた課題と企業に求められる取組①

【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。

【参考】法務機能に関する経営者の声（ヒアリング結果）

● 経営にリーガルの視点が必要となる理由

- 海外マーケットに進出することは、米国の懲罰的賠償やディスカバリーなど、日本の法体系にはないリーガル 이슈への対応に迫られるということでもある。
- イノベーションを生み出すことは、法的に未知な部分に対応していくということである。大企業とは違って、ベンチャーはいかにリスクを取っていくかが勝負であり、その経営判断で差が出る。そこには、リーガルの視点が不可欠である。
- 米国では、リーガルのトップがCEOの側近として、意思決定に関わっている。リーガルに対する経営者の認識や位置づけには、日米間でギャップがある。

● あるべき法務機能

- リーガルリスクとビジネスジャッジを切り分けるのではなく、ビジネスジャッジにおいて、どの選択が良いのかを提案していくことが望まれる。
- これからは、経営層にリーガル人材が加わっていく必要がある。
- 社内の法務部門は、タイムチャージを気にすることなく使える。経営者としての自分（経営者）の性格も理解し、当事者意識を持って一緒に考えてくれることがメリットである。

● 法務人材について

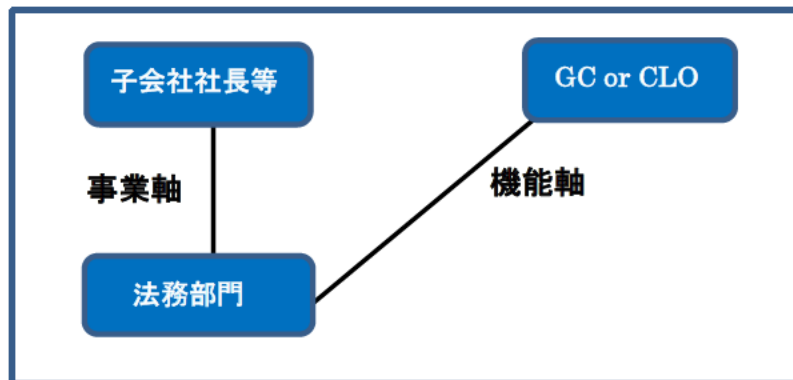
- グローバルに競争するためには、人材育成は、ジェネラリストではなく、プロフェッショナルを作る方向に軸足を置くべきである。
- 経営者の置かれた立場について、自分だったらどう考えるかをシミュレーションするなどして、ビジネスセンスを養っていくことが必要である。

法務機能強化に向けた課題と企業に求められる取組②

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（下図）。
- 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。

【参考】レポートラインの複数系統化



法務部門は「適法、かつ、適正なこと」の実現のために、機能軸と事業軸の2つのラインを使い分け、ガーディアン機能とパートナー機能を発揮することが可能となる。

【参考】法務機能に関するアメリカの有識者の声

■ベン・W・ハイネマン氏（ハーバード・ロースクール シニア・フェロー）

- GC（※）は、…取締役・CEO・ビジネスリーダーの良きパートナーでありつつ、しかし最終的には企業のガーディアンとしての役目を果たさねばならない…。
- 企業の健全性が、世界規模で飛び交う、複雑で急速に変化する法律、規制、訴訟、公共政策、政治、メディアおよび圧力団体の要求を上手く捌くことによって保たれるので、GCは、取締役、CEO、ビジネスリーダーから、今や最高財務責任者（CFO）に匹敵する重要性を有すると考えられている。

※GC : General Counsel 事務局による注釈
NBL No.1100（2017.6.15）より抜粋

■アレックス・ディミートリエフ 上級副社長 兼 ゼネラルカウンセル（米GE）

- グローバル企業なら法務担当役員をおくべきだ。事業をチェックし、意思決定にもかかわり、長期的に法令順守の風土を社内に醸成する役割を担う。弁護士として専門的な助言をするだけでなく、役員としてビジネス面の助言ができることも重要だ。
- 日本企業は外部の法律事務所に依存している。だが、報酬の高い外部弁護士に頼むより、法務担当役員や充実した法務スタッフを抱えた方が経済的に効率が良い。米企業では社内に取り込む傾向が強まっている。

法務機能強化に向けた課題と企業に求められる取組③

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。
ex.）OJT、社内教育プログラム、人事ローテーション、関係団体が実施する研修、大学院等における社会人対象の教育プログラム、ビジネス法務検定等資格・検定試験の活用、海外留学 等
- 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。
 - ① 高い専門性が必要となる時（社内でノウハウが蓄積しない分野）
 - ② セカンドオピニオンを取りたいとき
 - ③ 訴訟、行政処分等へ対応するとき
 - ④ 中立性・客観性が求められるとき（ex.第三者委員会の委員への委嘱）
 - ⑤ リソースが足りないとき
- 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。
- 事業目標とリンクした法務部門の目標設定、評価の工夫
- 柔軟なアイデアを出すための工夫

【参考】法科大学院などにおける企業法務を意識した取組例

1. 東京大学法科大学院

- 東アジア法の理解を通じた多面的・創造的な法律家の養成
東アジアビジネス法の専任教員による、中国を中心としたビジネスと企業法務に関わる授業を開講しているほか、夏季集中の「東アジア法比較」プログラムにおいて、東アジア諸国から教員を招聘して授業を行っている。
- 英語での授業の充実による国際的な法律家の養成
コロンビア大学・ミシガン大学の教授による授業、「英語で学ぶ法と実務1・2」などのほか、毎年8月に、6日間程度の合宿形式で、5名前後の外国人教授が集中的に授業を行うサマースクールを開催している。

2. 岡山大学法科大学院

- 法務担当者養成基礎研修の実施
地域の組織に法務の中心を担う人物として、組織内弁護士又は法務担当者を輩出するとともに、その他の社員・職員に法務知識を学ぶ機会（法務担当者養成基礎研修）を提供し、地域組織の法務強化を促す環境を、地域経済団体等と連携して構築する。

3. 北海道大学法科大学院

- 企業法務関係者のリカレント教育
サマーセミナーにより、知的財産権という先端的法領域に携わる実務家の全国的な水準を引き上げ、この領域におけるトップレベルの法曹の層を厚くするためのリカレント教育を実施している。

4. 慶應義塾大学大学院法務研究科グローバル法務専攻（LL.M.）

- 法科大学院に併設される法学分野の専門職大学院として、2017年4月に開設。英語を使用言語として、1年間で「法学修士（LL.M）」の学位取得が可能となっている。
- グローバル・フィールドで活躍できる法曹及びグローバル企業等のリーガルスタッフを養成することを狙いとしている。
- 教員は、日本で活躍する外国人弁護士や渉外法務の第一線で活躍する日本人弁護士など、実務家教員を中心に構成されている。

関係機関に期待される取組

法務人材の育成に向けた取組

- 各大学の特色に応じた法科大学院や学部教育における取組（企業法務など実践に則したカリキュラムや多様な機会の提供等）
- 司法修習段階における関係者の取組（企業法務に関する説明会の実施等）
- 大学院における社会人を対象とした教育プログラムの充実
- 関係者間の情報共有等の取組、現行諸制度の見直し等

民間の活力活用に向けた取組

- 規制緩和の推進（企業実証特例制度、グレーゾーン解消制度や「規制のサンドボックス」制度等の活用促進、事業者をサポートする一元的窓口の設置等）
- グローバル対応に向けた企業向けのリーガルサポート制度の活用促進

企業法務の重要性に関する普及啓発等の取組

- 関連団体による企業法務の重要性や成功事例の広報
- 関係団体の協力による企業法務に必要な「スキルマップ」の策定
- 関係団体が主催する企業法務に関する研修プログラムの充実

その他

- グループ企業のガバナンスの在り方に関する検討

キーメッセージ

- 経営環境の変化とともに、リーガルリスクが複雑化・多様化する中で、法務部門が果たすべき役割が重要となっていることから、本報告書では、企業法務に求められる新たな役割を整理し、日本企業の競争力強化に資する経営と法務機能のあり方等を整理した。
- 企業の法務機能をいかに強化していくかは、業種や業態、その企業の経営において、どのような法務機能が求められるかといったビジョンによって、様々なアプローチがあり得る。

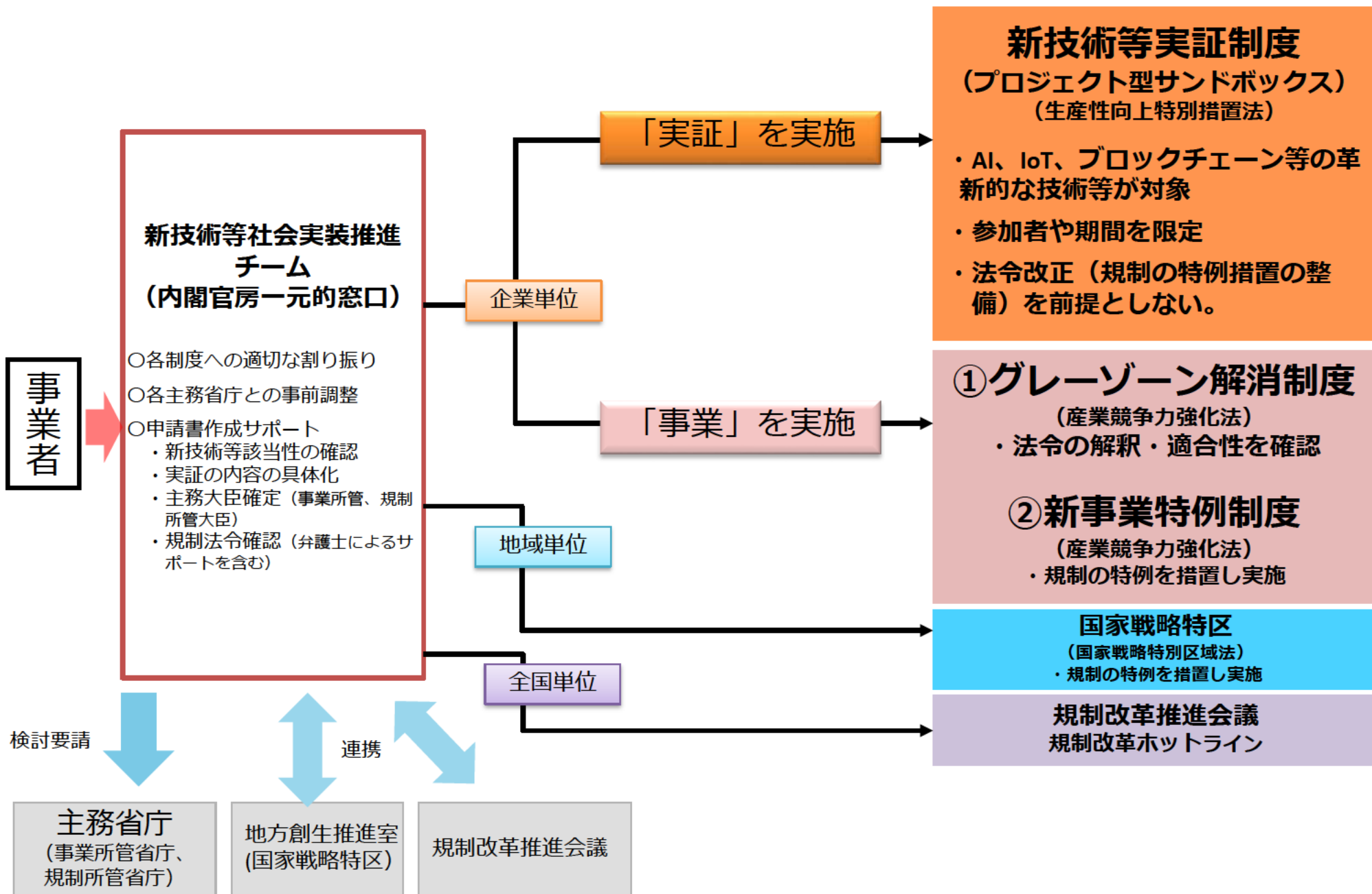
企業の取組のポイント

- 本報告書では、これから求められる法務機能を提示しているが、企業価値の最大化に向けて、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・複雑化している中であっては、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

参考資料①

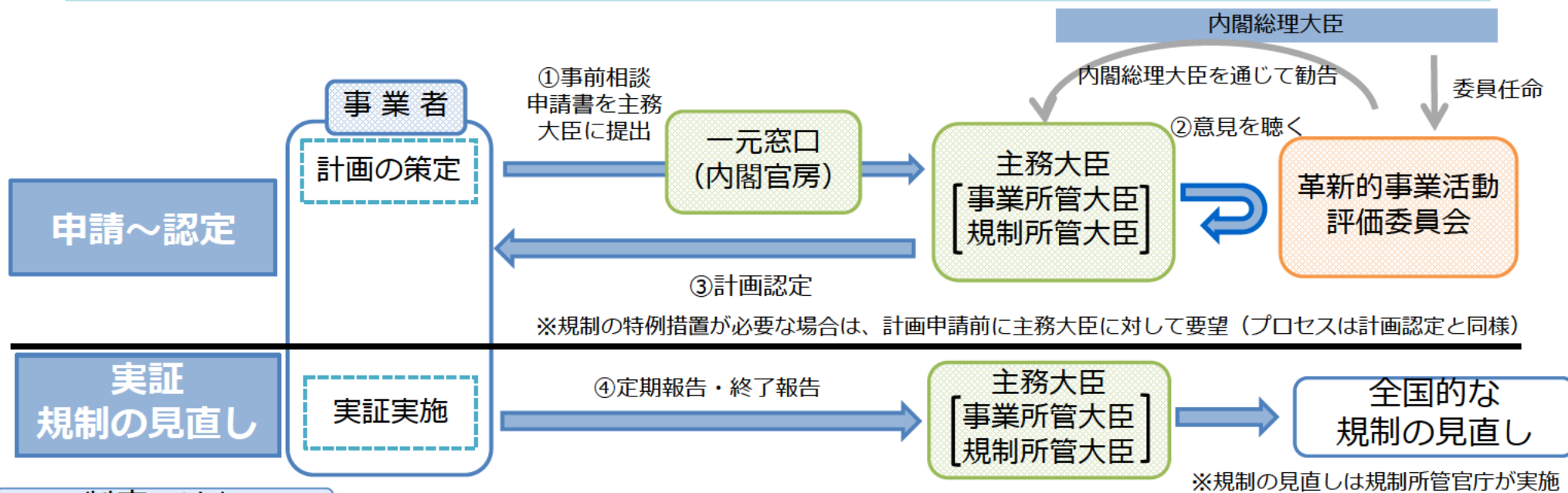
- ・新技術等実証制度（プロジェクト型規制の「サンドボックス」）
- ・グレーゾーン解消制度
- ・新事業特例制度

1. 各規制改革スキームの関係



2. 新技術等実証制度（プロジェクト型サンドボックス） <制度の概要>

- ✓ AI、IoT、ブロックチェーン等の革新的な技術の実用化の可能性を検証し、実証により得られたデータを用いて規制制度の見直しに繋げる制度。



制度の流れ

①事業者は、内閣官房の一元窓口で相談、申請書の記載を事前調整し、事業所管大臣に正式申請。

<申請書記載事項>

○実証内容

・革新的な技術又は手法等（例：AIを使った●という事業）

○参加者等の範囲と同意の取得方法（例：サービスの利用者等）

○実証の期間・場所（例：期間3か月 場所：●県●市の●の範囲、インターネット空間上等）

○実証に関する規制法令

○実証に必要な規制の特例措置の内容（特例措置を受け実証を行う場合）

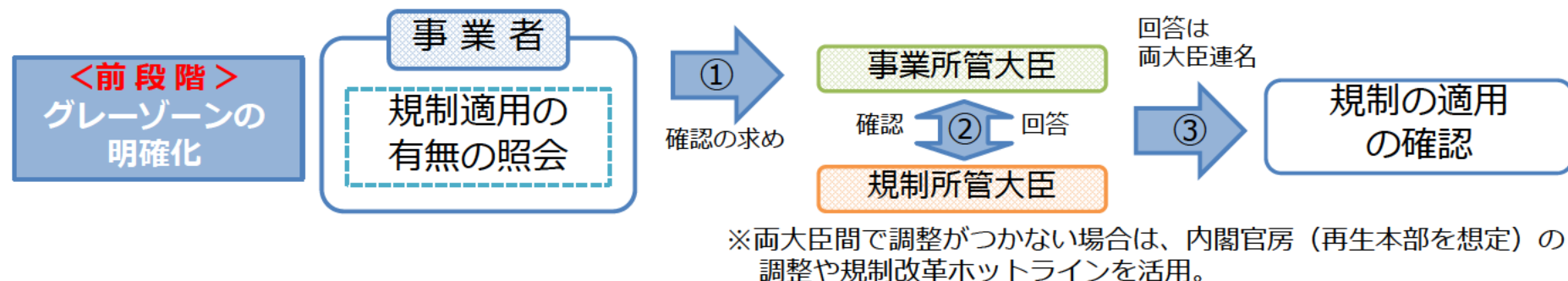
○実証を適切に実施するための措置（例：関係者以外が立ち入らないようにフェンスを設ける、補助員を配置する等）

②主務大臣は申請書を受領後、1ヶ月以内に革新的事業活動評価委員会に見解を送付し、同委員会の意見を受領後1ヶ月以内に認定の可否を通知。

③実証期間中、事業者は定期的に状況を主務大臣に報告。実証期間終了後は、規制所管大臣が実証結果に基づき規制の見直しを検討。

3. グレーゾーン解消制度＜制度の概要＞

- ✓ 事業者が、現行の規制の適用範囲が不明確な分野においても、安心して新事業活動を行い得るよう、具体的な事業計画に則して、あらかじめ、規制の適用の有無を確認できる制度。

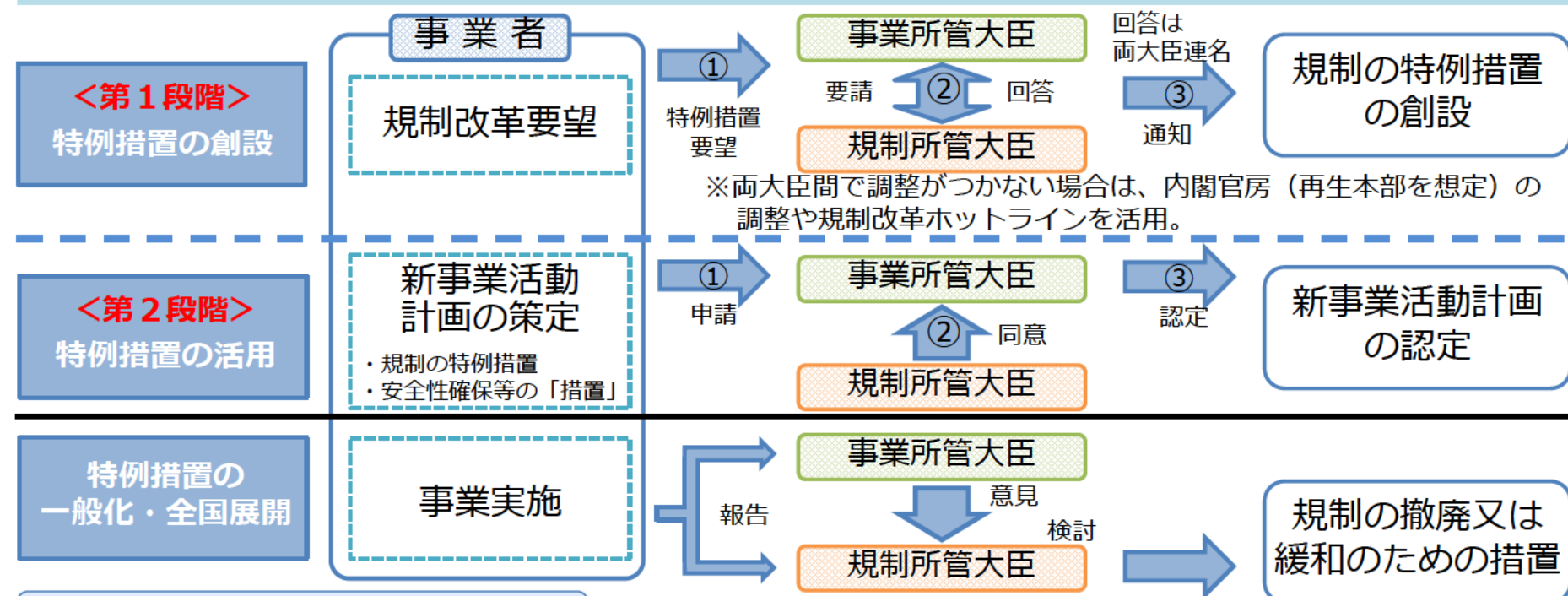


制度の流れ

- ①新事業活動を実施しようとする事業者は、その新事業活動に対する規制適用の有無について、事業所管大臣に確認を求める。
- ②確認の求めを受けた事業所管大臣は、規制所管大臣に規制の適用の有無を確認。規制所管大臣は、事業者の具体的な事業計画に即して、規制の適用の有無を判断し、事業所管大臣に回答（原則、1ヶ月以内で回答。1ヶ月以内に回答が出来ない場合には、1ヶ月毎にその理由を申請者に通知）。
- ③仮に、確認の結果、規制の対象であることが明らかになった場合、事業所管大臣は、事業者の意向を踏まえつつ、
 - ・「新事業特例制度」を活用し、規制の特例措置を提案する、あるいは、
 - ・規制に抵触しない形に事業計画を変更することを含め、きめ細かい指導・助言を行う。
- ④規制所管大臣の回答は、事業所管大臣から事業者にも両大臣連名で通知。
- ⑤両大臣で回答の調整がつかない場合は、内閣官房（再生本部を想定）が調整、又は規制改革ホットラインを活用。

4. 新事業特例制度 <制度の概要>

- ✓ 新事業活動を行おうとする事業者が、その支障となる規制の特例措置を提案。
- ✓ 安全性等の確保を条件として、「企業単位」で、規制の特例措置の適用を認める制度。

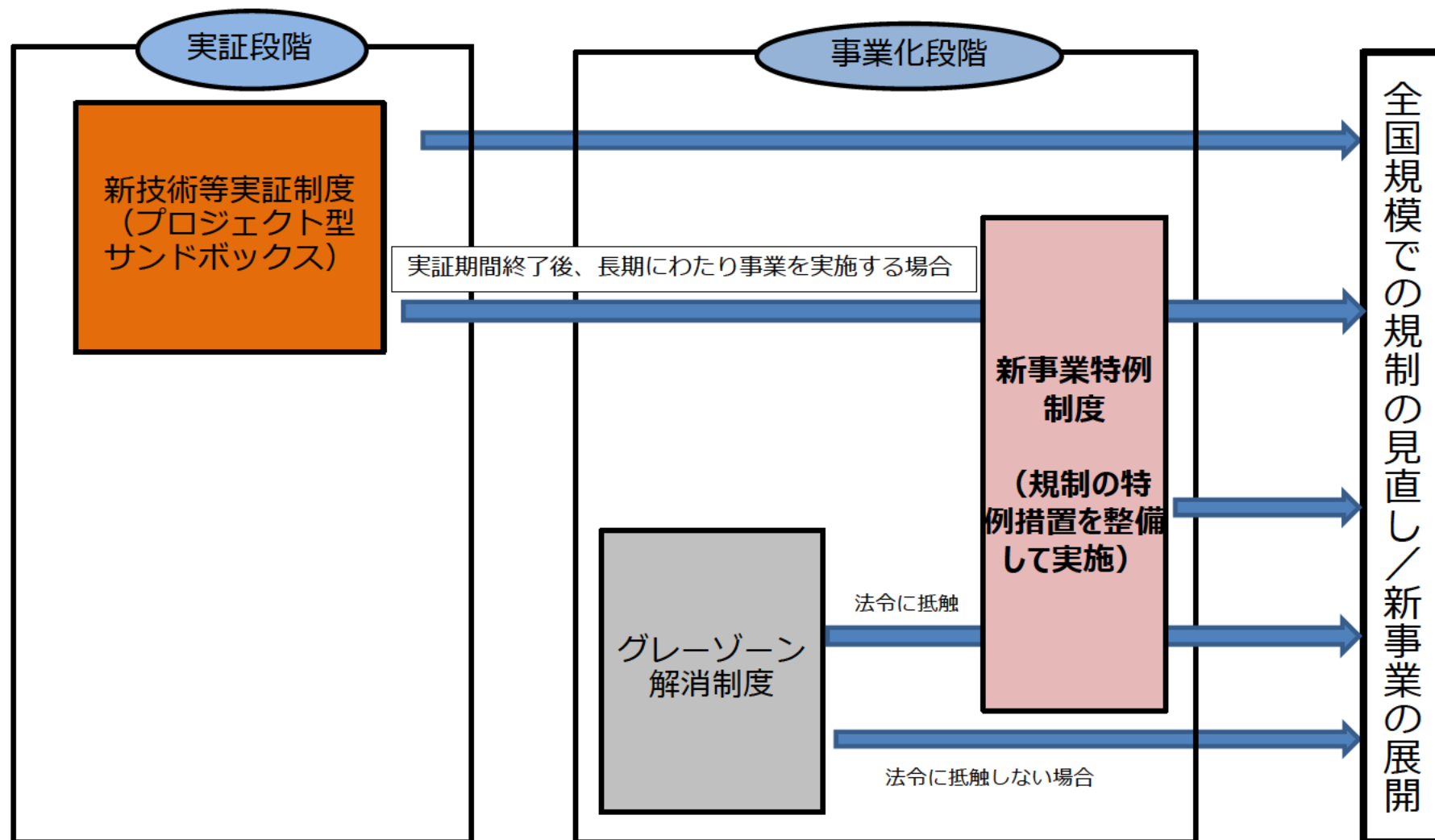


制度の流れ

- ① 新事業活動を実施しようとする事業者は、規制の特例措置の要望を事業所管大臣に提案。
- ② 事業所管大臣は、規制の特例措置について、規制所管大臣に要請、規制所管大臣が回答（原則1ヶ月以内に回答。1ヶ月以内に回答できない場合は、1ヶ月毎にその理由を申請者に通知）。事業所管大臣は回答を事業者に通ず。
- ③ 回答の調整がつかなかった場合は、内閣官房が調整するか、又は規制改革ホットラインを活用。
- ④ 規制の特例措置を講ずる旨の回答をした場合、規制所管大臣は、規制の特例措置を創設。
- ⑤ 事業者は新事業活動計画を策定し、事業所管大臣に申請。事業所管大臣は規制所管大臣の同意を得て同計画を認定。

5. 新技術等実証制度と新事業特例制度の関係

新技術等実証制度（プロジェクト型サンドボックス）は、半年程度の短期間の実証を想定していることから、実証終了後も、規制が見直されるまでの間、長期間にわたり実証を継続する場合は、新事業特例制度への移行を検討する。その際、新事業特例制度においては、規制の特例措置の整備が必要となることから、新技術等実証制度による実証段階から、事業者と規制所管省庁が実証により得られたデータを活用して十分に調整することが必要。



参考資料②

- ・中小企業海外展開現地支援プラットフォーム事業

中小企業海外展開現地支援プラットフォーム事業

※平成29年度補正予算：グローバル企業展開・イノベーション促進事業（40.1億円の内数）
平成30年度当初予算：中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業（20.4億円の内数）

お問い合わせ先：日本貿易振興機構(ジェトロ)
<https://www.jetro.go.jp/services/platform.html>

<事業の概要・目的>

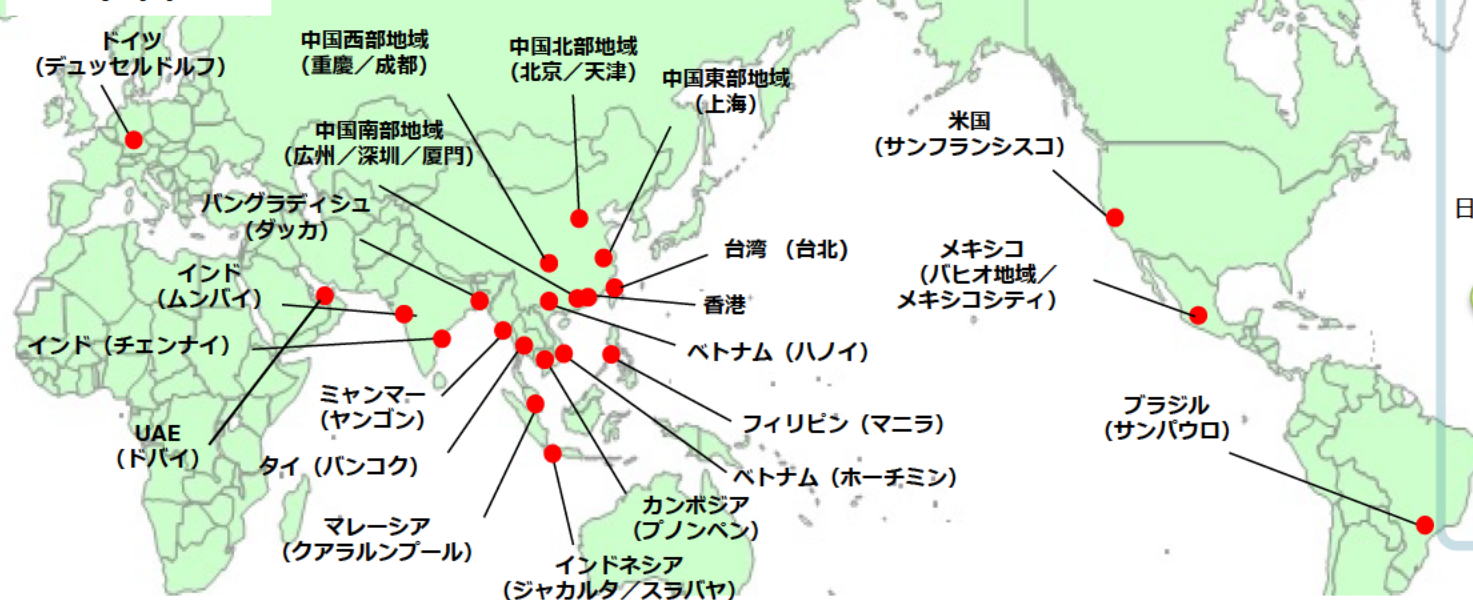
中小企業の皆様のビジネス展開へのご関心が高い国・地域（16の国・地域で22ヶ所）に、「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」を設置しています。各プラットフォームには、現地での知見や地元政府当局、地場企業等とのネットワークに強みを持つコーディネーターを配置し、皆様からのご相談に対応しています。また、現地の協力機関や公的機関のネットワークを有効活用して、ビジネスの成功に向けた支援をいたします。

<支援内容> ※平成29年度補正予算の当事業はドイツの機能を強化。

以下に関する①現地での面談、②Eメール・電話等による相談、③その他（アポイント取得等）に対応いたします。

- 輸出・投資等に関する各種相談・質問
- マッチング支援（現地パートナー候補等の紹介、取次ぎ、アポイント取得、面談同席、面談後のフォローアップ等）
- 現地関係機関・各種専門家等の紹介・取次ぎ（現地政府機関・在外公館・現地日本政府機関等の公的機関、法律・会計事務所、人材リクルーティング会社、必要に応じて協力機関や専門家等）

<設置箇所>



プラットフォームのイメージ図



御清聴ありがとうございました。

御不明な点やご意見などあれば、遠慮無くご連絡ください。

問い合わせ先：
経済産業省競争環境整備室
TEL：03-3501-1550

参考URL
http://www.meti.go.jp/policy/kyoso_seisaku/