

コーポレートガバナンスの変容と法務機能—監督機能の強化と GC・CLO の役割

野口 裕理子

近年、日本における法務機能研究の発展が著しい。企業法務部員や弁護士等実務家の論考に加え、2019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報告書—令和時代に必要な法務機能・法務人材とは」（2019年11月19日）は、法務機能の新たなフレームワークを提示し、ジェネラル・カウンスルの設置による組織改革を提言するなど、企業の国際競争力強化を牽引する法務部門への高い期待値を示した。法務機能に関する議論の高まりの中、現在、法務部門はさらに、生成AIの急速な発展等技術革新の大きなうねりに巻き込まれ、その真価が問い直されているといえよう。

しかし、かかる日本における法務機能に関する議論は、法務部門が専ら日常業務において発揮すべき機能にフォーカスする傾向にあり、組織内部の力学や法務部門のガバナンス上の位置付けを十分に踏まえたものと評価できるかについては疑問の余地がある。従前の議論では、契約書作成や法的助言といった典型的な法務部門の業務から視点を移し、執行や監督というより大きな枠組で組織をとらえる時、ジェネラル・カウンスルはどう位置付けられるのか、必ずしも定かではない。

かかる問題意識の下、本報告では、拙稿「米国法務機能研究—コーポレートガバナンスにおける法務部門」NBL1294（2025.7.15）号33-39頁をベースに、コーポレートガバナンスにおける法務部門について検討する。具体的には、ジェネラル・カウンスルがその機能・役割、性質やガバナンス上の地位といった様々なレベルにおいて直面する潜在的緊張関係にフォーカスし、どのようにこれを乗り越え、その機能をフルに発揮するかという点を議論する米国における法務機能研究を取り上げる。そして、かかる研究と取締役会の監督機能の強化（Board 2.0）へのコーポレートガバナンスの変容との関係を通じ、取締役会の監督機能の強化に向けたコーポレートガバナンス改革に取り組む日本への示唆とする。

米国においては1960年代後半に始まる、執行へのアドバイスを中心とした取締役会のモデル（Board 1.0）からBoard 2.0への変化の中、ジェネラル・カウンスルの役割もその複雑さを大きく増した。すなわち、そのレポーティング先であるCEOとの人的関係や所属組織への経済的依存関係を背景に、弁護士倫理上の独立性の確保が求められる上、CEOを監督する取締役会への報告義務とCEOに対する報告義務との間の緊張関係に直面するなど、様々な潜在的コンフリクトを処理し、時には取締役会への報告義務を通じCEOに対する独立性を担保する等、社内のパワーバランスを利用しつつ、ジェネラル・カウンスルは様々な重要問題に対処する。いうまでもなく生成AIによる代替が困難な、組織のドライビングフォースとしての在り方がそこに示される。

かかる考え方を前提に、本報告では各論として、米国におけるジェネラル・カウンスルのレポーティングライン、取締役会との情報共有や取締役との兼務、コーポレートセクレ

タリとの兼務、法務部門の組織設計、近接部門の統括等の論点についても検討を行い、日本への示唆とするものである。

以上