

2021年5月14日(金)
(一社)監査懇話会 第98回監査技術ゼミ
講演14:00-15:30 質疑応答 15:40～

イノベーションの源泉 リーガルリスクマネジメントの 新潮流(ISO31022)

—米国IT企業の「スマートリスク」

Airbnb / Lead Counsel, Japan
弁護士 渡部 友一郎
yuichiro.watanabe@airbnb.com

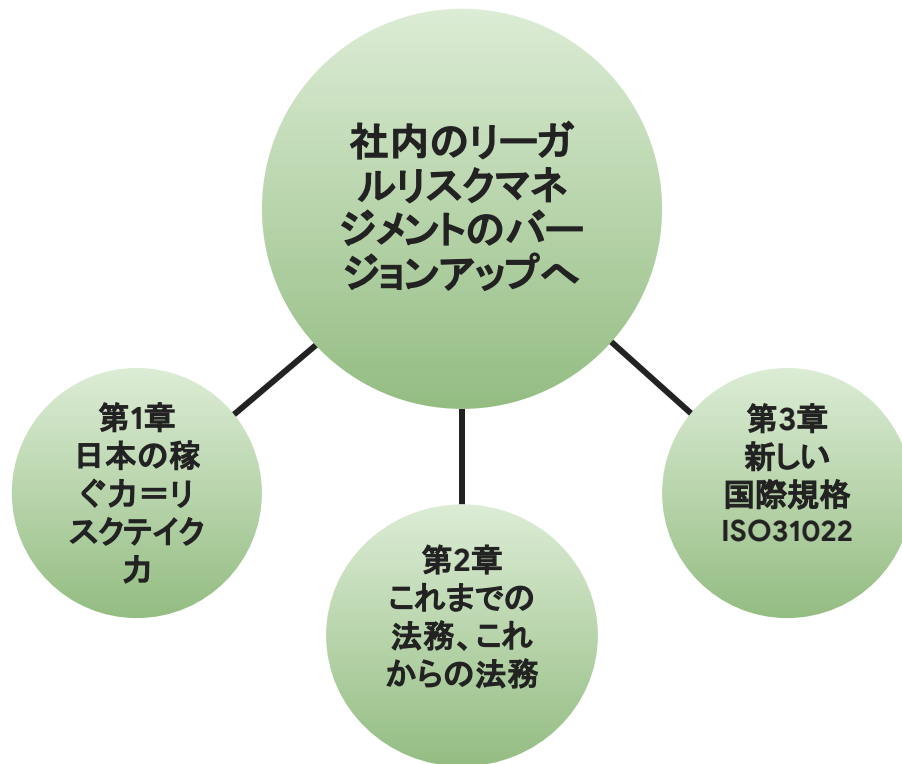
* 個人の見解で所属する組織の見解ではありません。



本日のプレゼンテーション目次

1. 講師の自己紹介
2. 問題の所在 及び 3つの鍵
3. 第1章 日本企業の稼ぐ力＝リスクテイク力
4. 第2章 これまでの法務、これからの法務
5. 第3章 リスクテイク力を高める新しい国際規格
(ISO31022)の登場
6. まとめ 一スマートリスクを我が社へー

本日のまとめ「スマートリスク」について3つの鍵



講師の自己紹介

1-1.講師の自己紹介

私のミッション (1/2)

1. **出身:** 鳥取県(人の夢を工夫して助けるのが好きだった)
2. **学生時代:** 東京大学法科大学院(ロースクール)でビジネスローを学ぶ
3. **経歴:** 英国系法律事務所
→DeNA→2015年8月から現職(米国民泊仲介最大手のAirbnb社)
4. **委員:** ISO/TC262 国内委員会 作業グループ委員、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 法務機能強化 実装ワーキンググループ」委員(2019)等
5. **受賞:** In-House Lawyer of the Year (Japan Law Awards 2018、最年少)

<https://researchmap.jp/yuichirowatanabe>

1-1.講師の自己紹介

私のミッション (1/2)

1. きっかけー2つの原始体験

失敗① 100億円相当の「法務のノー」

失敗② 案件を前に転がすのが法務
: Airbnbで学んだ「スマートリスク」

2. 私の中長期ミッション

リーガルリスクマネジメント/ ISO31022の
枠組みを世界に先駆けて日本の法務部
門に普及するお手伝いを通じて、日本の
国際競争力(スマートリスク)の源泉とな
る環境を整える。

1-2. デトロイト...

かつてのシリコンバレーだった

『米国の自動車産業が華やかなりし1940年代、デトロイトは「夢、富、そして次世代テクノロジー」の代名詞であり、シカゴやニューヨークと並び立つほどの多様性、活気、文化、進歩的精神を誇った。

(略)

しかし、米国自動車産業は、リスクを避け、実力主義に背を向け、慢心して官僚体質に染った。顧客ニーズが変化しても、順応できず、何十年前の古びたやり方に固執した。』

LinkedIn共同創業者リード・ホフマン
『スタートアップ!』より

デトロイト1940年代



デトロイト(現在)



ほうむ・る【法務る】【動】

①（旧語）適切なりーガルリスクマネジメントを怠り、依頼された案件を無用に断念させ、事業価値を潜在的に毀損すること。

〔類〕葬る

〔例〕肝いりの新規事業案がまた法務られてしまった。

②（新語）適切なりーガルリスクマネジメントを通じて、十分な情報に基づく経営判断を支援し、事業価値を共創すること。

〔類〕エナブル＜Enable＞

1-3.問題意識

役員、社内の法務部門・内部監査部門、社外の法律の専門家は、会社を悪意なく・無意識のうちにデトロイトに導いていないか？

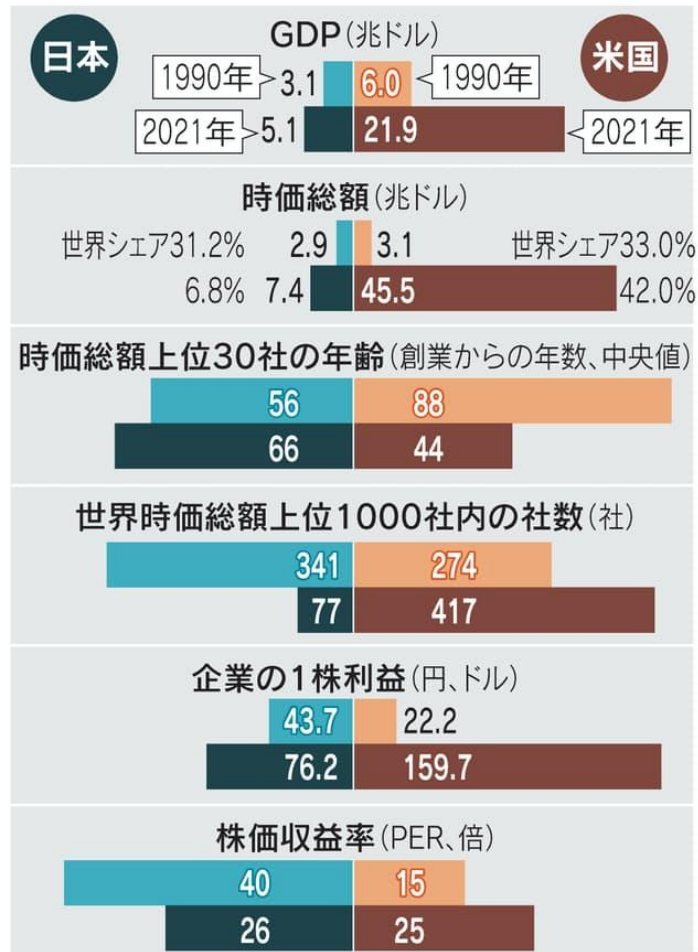
第1章

日本企業の稼ぐ力＝リスクテイク力

2-1. リスクテイクの現状 (1/2)

先人たちが戦後日本経済を Japan as No.1 にまで押し上げてくださった時代と同様のリスクテイクができていますか？

30年で米国経済・企業との差が開いた



(出所) QUICK・ファクトセット、世銀、IMF、1株利益とPERは東証1部、米S&P500

2-1. リスクテイクの現状 (2/2)

先人たちが戦後日本経済を Japan as No.1 にまで押し上げてくださった時代と同様のリスクテイクができているか？

日経平均3万円回復 企業収益改善は道半ば

米ダウ工業株30種平均はこの30年間で3000ドルから3万1000ドルとおよそ10倍になった...米アップルなど上位5社の時価総額合計は約840兆円と東証1部全体を上回る。

米国の時価総額上位30社の創業からの年数は、90年の「平均88歳」から「44歳」へと若返った。

スイスのビジネススクールIMDの国際競争力ランキングによると、日本は20年に過去最低の34位に落ち込んだ。

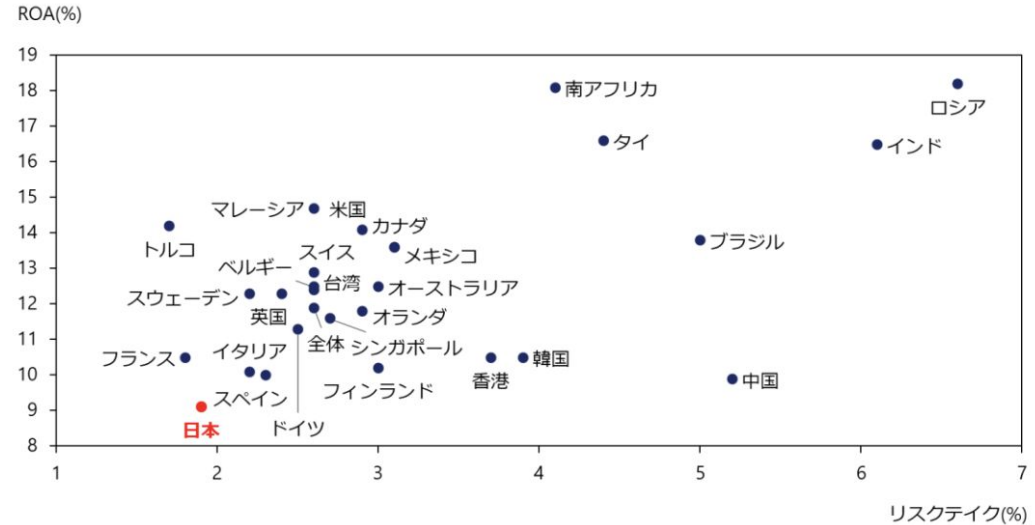
日本経済新聞 2021年2月15日

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGD150S8015022021000000/>

2-2. 日本取締役協会のレポート(1/3)

独立社外取締役の行動ガイドライン
レポート(2020)

【各国企業のリスクテイクとリターン】



注：ROA は 2006-2012 年度の 7 年間の中央値。リスクテイクは個別企業 ROA の産業中央値からの差分について標準偏差を算出 出所：宮島英昭編著『企業統治と成長戦略』第 12 章を元に、みさき投資作成

2-2. 日本取締役協会のレポート(2/3)

独立社外取締役の行動ガイドライン レポート(2020)

	株主と経営者の関係	政治学上のアナロジー	ガバナンスの力点
第1類型	大株主が存在し、 経営にも参加	“独裁制” トップダウンによる 素早い意思決定	絶対権力の 絶対腐敗防止
第2類型	大株主が存在するが、 経営には参加しない	“立憲君主制” 適度な相互牽制	ステークホルダー間の 利害調整
第3類型	株主が分散	“共和制” 社内調和	無責任、不作為、 忖度の発生

所有と経営の分離
↓

2-3. 日本取締役協会のレポート(3/3)

独立社外取締役の行動ガイドライン
レポート(2020)

誰がリスクテイクの蛇口を絞っているのか？

- 仮説1 取締役会？
- 仮説2 監査役？？
- 仮説3 法務部・外部弁護士？

私見: リスクテイクを試みる新規事業の種は現場で生まれている。取締役会に上程されるまでの間のプロセスで「葬られている(法務られている)」可能性があるのではないか。

例: 経営陣がリスクテイクにシフトした場合であっても、(タコツボ化・サイロ化した)法務部門が「リスクの番人」のように振る舞い、古い基準で「NO」を出すことも。

→ vs. 米国IT企業の法務はEnable Functionとして事業を可能ならしめる(次章で検討)

第2章

これまでの法務、これからの法務

事業を可能ならしめる Enable法務(1/4)

Googleはどう考えているか？

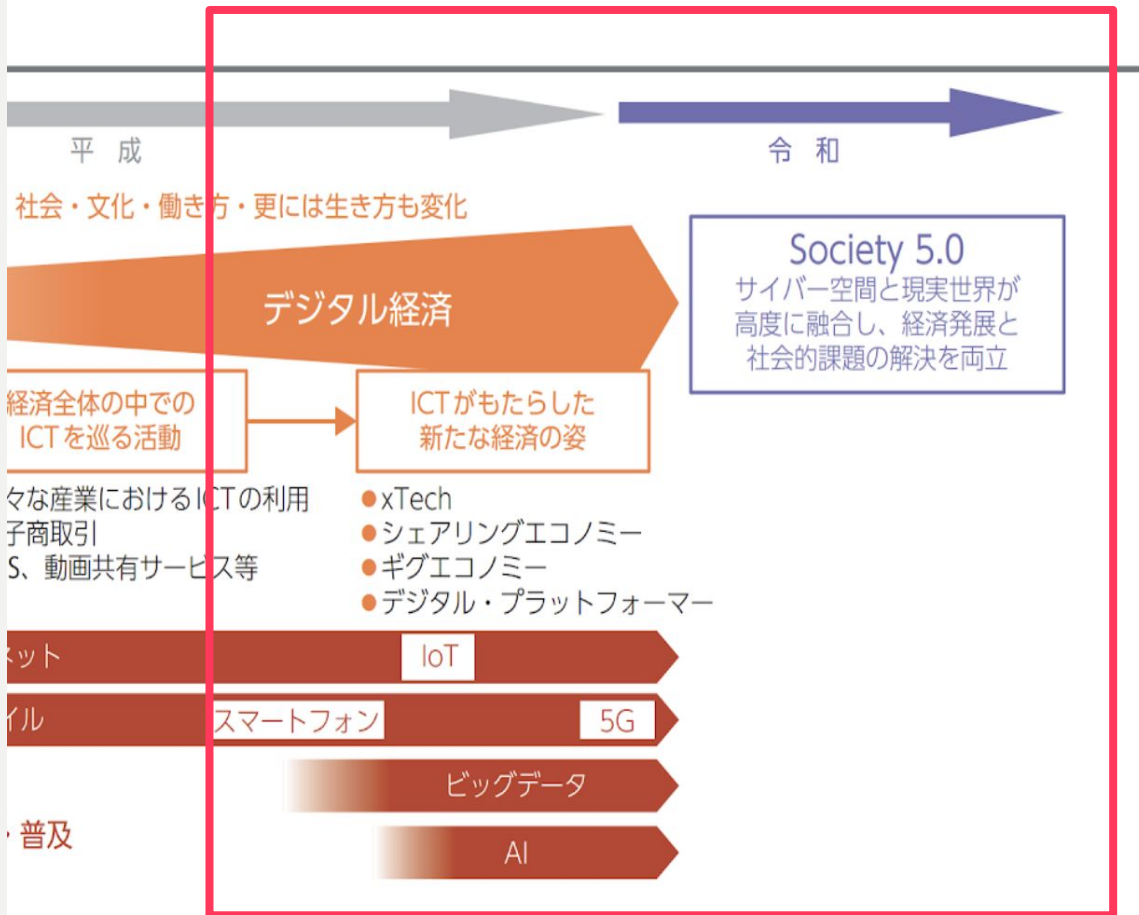
“ 法律問題に対して過去を振り返りながらリスク回避を最優先に取り組むという姿勢(backward-looking, risk-averse approach)は、インターネットの世紀には通用しない。企業の進化が法律の変化を遥かに上回るスピードで進むからだ。

スマート・クリエイティブ主導でイノベーションを起こそうとする企業の場合、正解率が50%なら儲けものだが、リスクの許容度が数%である弁護士にとってそれは大問題だ。

Google エリック・シュミット元会長
『How Google Works』より

事業を可能ならしめる Enable法務(2/4)

Society 5.0においては経営陣が求めているのはBackword-lookingの法務だけではない



事業を可能ならしめる Enable法務(3/4)

法令解釈が未確立の場合、役員等の法令違反責任(会社法 423条)についても過失が否定される場合が理論的にある

★コラム 4-52 ●法令違反と過失

前掲最判平成 12・7・7 は、取締役が法令違反を認識し得なかったと認められる場合に、過失が否定されたとしたものである。もっとも、法令違反について過失の有無が問題となる事例はそのような場合に限られない。たとえば、取締役は当該行為が法令違反となる可能性には気づいているが、法解釈が不明であったり争いがあるため、弁護士等の専門家の意見を徴しても、果たして当該行為が法令違反かは確実でない（適法とされる可能性も十分ある）、といった場合もあり得よう。後者の場合、会社が当該行為をすることにより、裁判所の判断等を通じて法解釈が明確になることは、社会全体の利益にもなることであるから、当該行為が後に裁判所で違法とされたからといって、直ちに取締役に過失があるとは認めるべきではない。むしろこのような場合は、取締役は、会社が法令違反のリスクをとることの利益と不利益とを比較考量（費用便益計算）し、当該行為の決定時点において、当該行為をするほうが会社の利益になると合理的に判断した場合は、当該行為をしても過失はないと解すべきである（過失とは、単に結果を予見できたというだけでなく、結果回避義務に違反したことを意味するところ（内田（2011）340 頁）、上記の場合は、取締役に結果〔法令違反〕を回避する義務はなかったと評価できる）。

田中亘『会社法』279頁(有斐閣、2021、第3版)
コラム4-52「法令違反と過失」

事業を可能ならしめる Enable法務(4/4)

認知バイアスを補正できるチェックリストの役割

(1) 認知バイアス

- 確証バイアス: 自分の先入観と矛盾する証拠を意識せずに排除
- アンカリング: 1つの情報を重視
- 損失回避: 現状維持・慎重に傾く

「我々は誤りを犯しているのに気づかない。」

(2) 解決方法

- 「合理的思考によって他人の直感の欠陥を指摘し、その判断を改めることができる」
- 「さまざまな意見やスキルをプロセスに取り入れること」

“ お尋ねの行為・
事業には○○法
のリスクがあります。



これから①

“ 本件では〇〇法第〇条に抵触する法的リスクが特定できます。この法的リスクを「起こりやすさ」と「結果の大きさ」の2つの横軸縦軸でリスク分析すると、XXXという高い発生の蓋然性と、YYY例えば刑事罰というリスクがあります。法的リスク評価を行うと、既存のリスク管理策ではXXXの点で十分ではなく、法務としてはこのままの状態では法的リスクは取れないと助言します。

しかし、リスク対応として、ZZZ及びAAAを同時に講じられれば残留リスクは許容できるレベルにまで低減できる可能性があります。ZZZとAAAのほかに取りうるリスク対応策の選択肢がないか、この後お電話で相談できないでしょうか。法務も解決策と一緒に見つけたいです。



“ (取締役会にて)
本件の法務部確
認は完了しており
ます。





(取締役会にて)

法務部は、本件新規事業の主要なリーガルリスクがX及びYと特定できたことから、ISO31022に沿ったリスクアセスメントを実行しました、詳細はお手元の別紙3の通りです。結論から申し上げますと、何もリスク低減策を講じない場合のリスクは”中の下から中の中”程度です。

そこで、〇〇と〇〇のリスク低減策を併用し、リスクを”低”にするオプションAが最適と考えました。その他オプションB及びCも法的には可能であることを外部弁護士にも確認していますが、今回の事業目的〇〇などを考慮しますと、Aが最善と考えております。



“ (事業上の選択肢が法的にNGである理由を監査役に聞かれて)

外部弁護士がリスクが高いと言っています。



これから③

“ (事業上の選択肢が法的にNGである理由を監査役に聞かれて)

御質問をありがとうございます。

実は当初、事業部門もこの選択肢を第一希望としておりました。

法務部からは、リスクの低減策A、B、Cのアイデアを準備して、外部弁護士と協議をしました。しかし、外部弁護士による詳細な調査の結果、A及びBについては過去の他社の行政調査において当局が否定的な評価をしており、期待したリスクの低減効果が確信できませんでした。そのため、リスクは高であるため、採用を見送りを助言しています。



第3章

リスクテイク力を高める

新しい国際規格(ISO31022)の登場

3-1. 組織経営と法務機能 の統合(1/3)

たった2本の糸の巻き方



Z捻り Z-twist

- ・左捻り
- ・left-twist
- ・left hand laid



S捻り S-twist

- ・右捻り
- ・right-twist
- ・right hand laid

3-1. 組織経営と法務機能 の統合(2/3)

たった2本の糸の巻き方

実は...ISOの規格第2号
であるISO2:1973



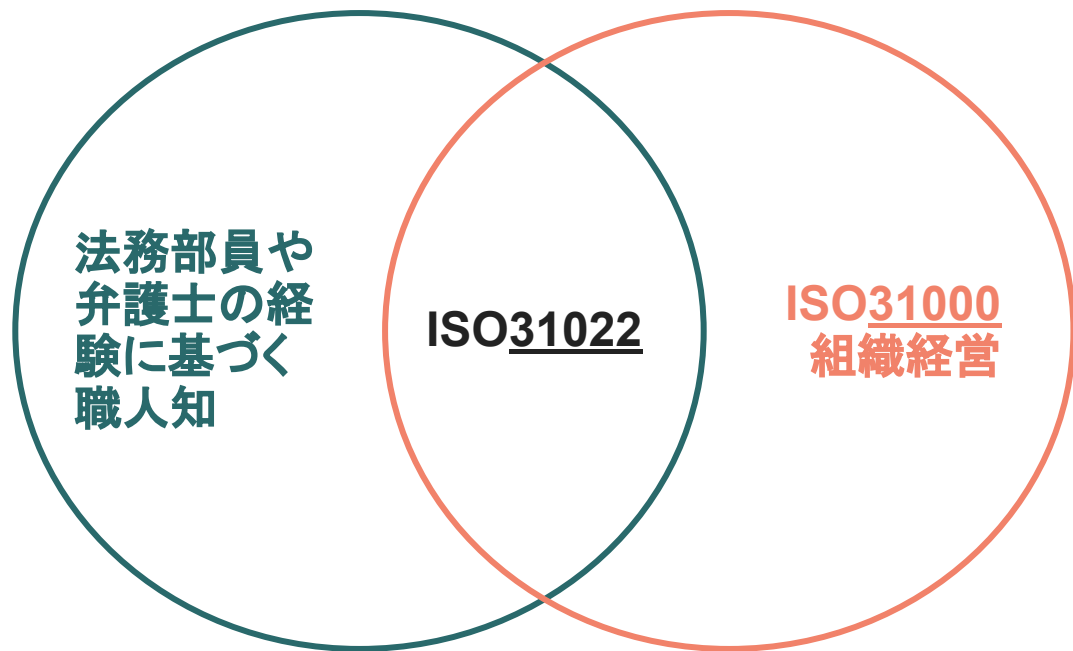
もし私達が国際標準が
ない世界にいた場合、
100人いれば100通りの
糸の巻き方の説明があ
り得るため非効率

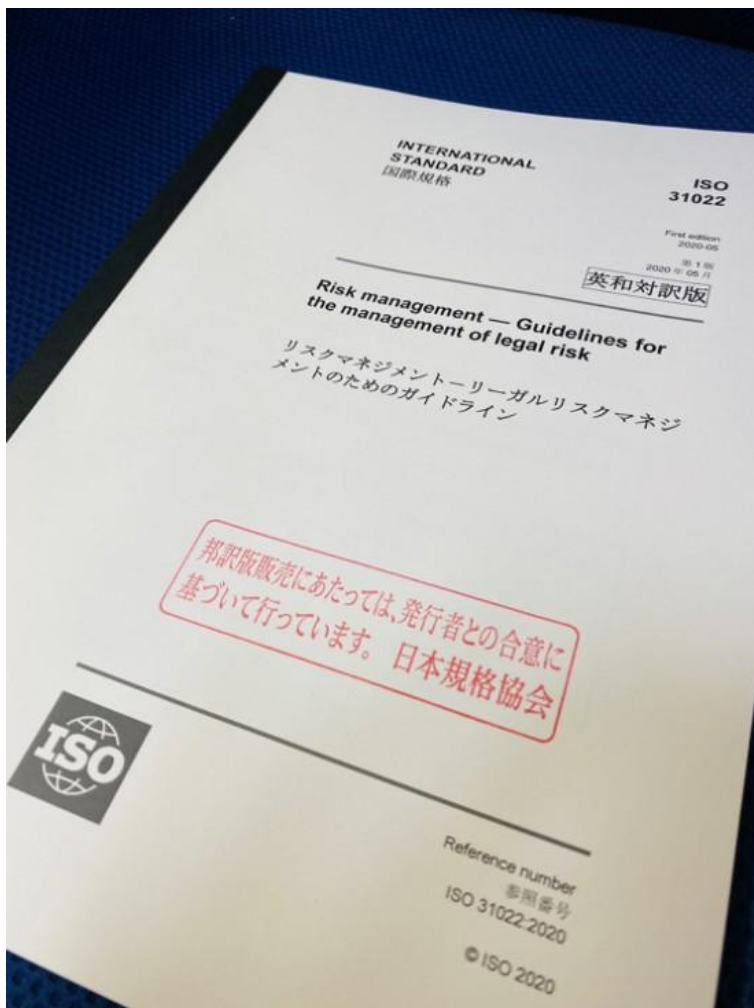


リーガルワークの世界も
現在も上記世界に
いる
のではないか？

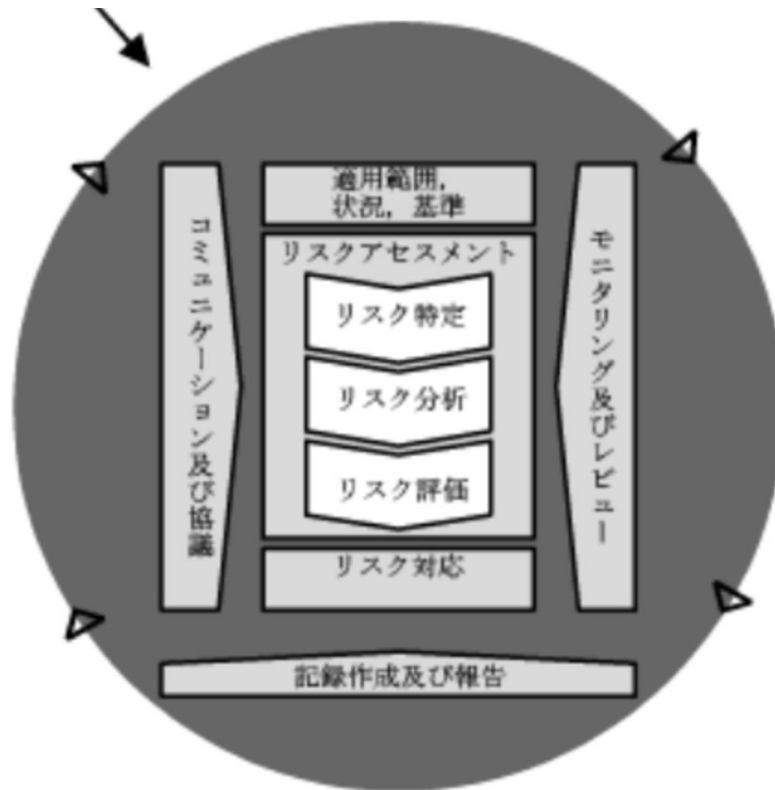
3-1. 組織経営と法務機能 の統合(3/3)

ISO31022が持つポテンシャル





リーガルリスクマネジメントのプロセス (第5.1-5.5)



※ ISO31000及びISO31022の著作権はすべてISOに帰属します。

3-2. ISO31022のプロセスの基礎 (1/5)

リーガルリスクマネジメントのプロセス

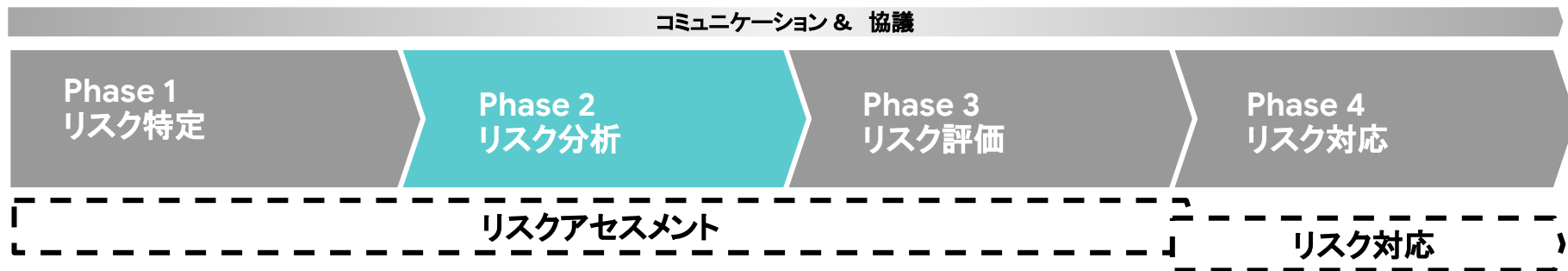


Phase 1 リスク特定

- リスクを発見し、認識し、記述するプロセス (ISO31000 6.4.2、ISO31022 5.3.2.1)
- ISO31022の附属書A、附属書B、附属書Eが参考になる。

3-2. ISO31022のプロセスの基礎 (2/5)

リーガルリスクマネジメントのプロセス



Phase 2 リスク分析

- リスクの性質及び特徴(特質)を理解し、リスクレベル(=リスクの大きさ)を決定するプロセス(ISO31000 6.4.3参照)。分析の成果は、後続の「リーガルリスク評価」及び「リーガルリスク対応」へのインプットとなる(ISO31022 5.3.3.1参照)。
- 「事象の起こりやすさ」および「結果の性質及び大きさ」の2要素が分析の中心となるが、これに限られない(ISO31000 6.4.3)。詳細は、渡部友一郎「リーガルリスクマネジメントの先行研究と新潮流」国際商事法務48巻6号(2020)795-796頁 III 2 及び 3 を参照。

3-2. ISO31022のプロセスの基礎 (3/5)

リーガルリスクマネジメントのプロセス



Phase3 リスク評価

- リスク評価は、リスク及びリスクの大きさが、受容可能か又は許容可能かを決定するために、リスク分析の結果をリスク基準(＝目安とする条件)とを比較するプロセス(ISO31000 6.4.4、ISO31022 5.3.4 参照)。
- リスク評価は(組織の意思)決定を裏付けるものであり、どの部分に追加の措置を講じるかを決定するために役立つ。
 - － 例:さらなる活動を行わない、リスク対応の選択肢を検討する、さらなるリスク分析を続行する、既存の管理策(control)を維持する、(事業やプロジェクトの)目的を再考する。

3-2. ISO31022のプロセスの基礎 (4/5)

リーガルリスクマネジメントのプロセス

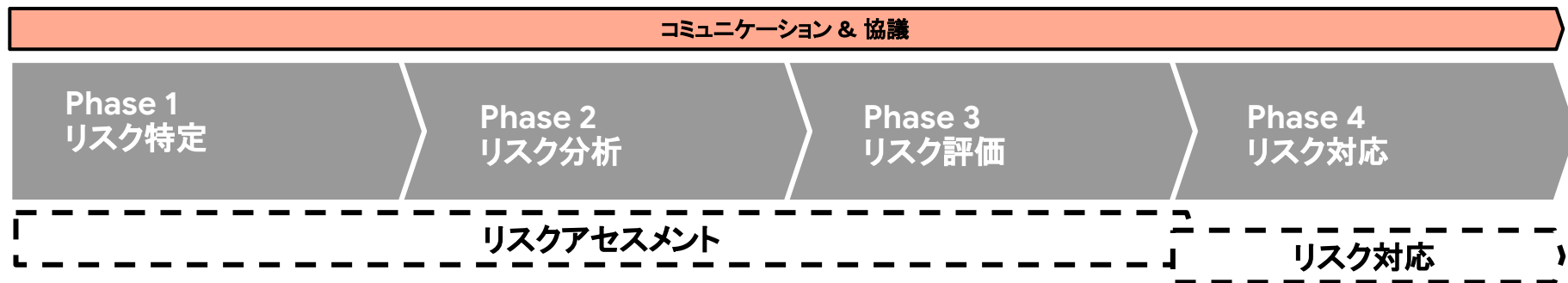


Phase 4 リスク対応

- リスク対応とは、リスクに対応するための選択肢を選定し、実施するプロセス(ISO31000 6.5.1、ISO31022 5.4参照)①リスク対応の選択肢の選定、②リスク対応の計画及び実施、③対応の有効性の評価、④残留リスクが許容可能かの判断、⑤許容できない場合、さらなる対応の実施(ISO31000 6.5.1. ISO31022 5.4.1参照)
- **リスク対応の選択肢**:例として、①活動を開始・継続しない決定をする、②機会を追求するためにリスクを取る又は増加させる、③リスク源を除去する、④起こりやすさや結果を変える、リスクを共有する(契約、保険など)、⑤リスクを保有するなど。

3-2. ISO31022のプロセスの基礎 (5/5)

リーガルリスクマネジメントのプロセス

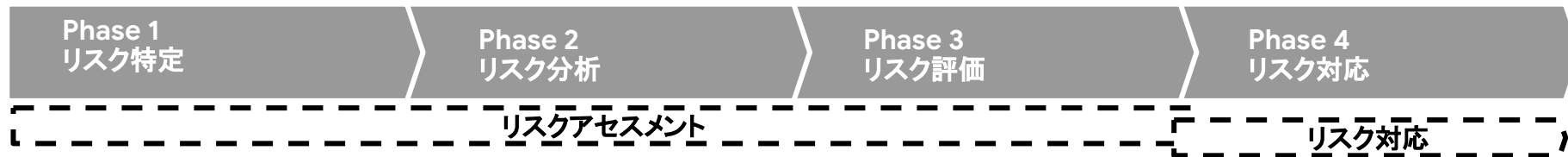


コミュニケーション、協議及び学習 (ISO31022 5.5.2)

- リーガルリスクマネジメントのプロセスの各段階において、ステークホルダによるリーガルリスク及び組織への影響の完全な理解のために、時宜を得た方法でコミュニケーション及び協議をする。
- 組織全体でリスクマネジメント文化を築くための学習

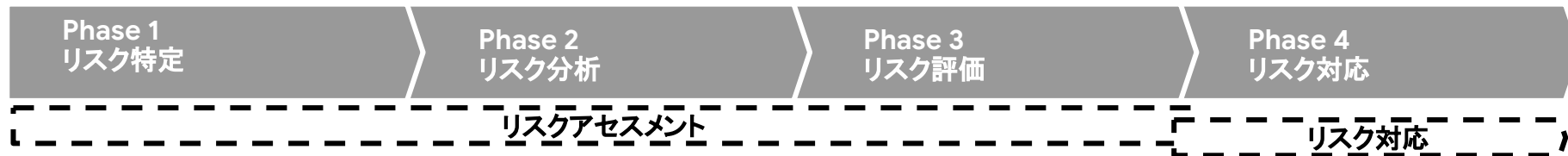
その他にも、モニタリング及びレビュー(同 5.5.3)、記録作成及び報告(同 5.5.4)

3-3. 「5x5 リーガルリスクマトリクス」のご提案 (1/2)



Risk Impact	5	10	15	20	25 (High risk)
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1 (Low risk)	2	3	4	5
	Risk Likelihood				

3-3. 「5x5 リーガルリスクマトリクス」のご提案 (2/2)



簡単な設例

法務部入社1年目のAさんは、
受託先Y社との業務委託契約書を
レビューしている。



Y社の契約書には損害賠償の制限条項があっ
た。Aさんは条項を「当社では受け入れられませ
ん」とコメントして **全削除** した。

Y社から文言が **全復活** して戻ってきた。Aさんは、
再度事業部と協議してY社に全削除の再考を求
めたが、**Y社は全く応じなかった**。契約交渉開始
から既に2ヶ月が経過しており、事業部はしびれ
を切らしている。

Risk Impact	5	10	15	20	25 (High risk)
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1 (Low risk)	2	3	4	5
	Risk Likelihood				

3-3.「5x5 リーガルリスクマトリクス」のご提案 (補足資料)

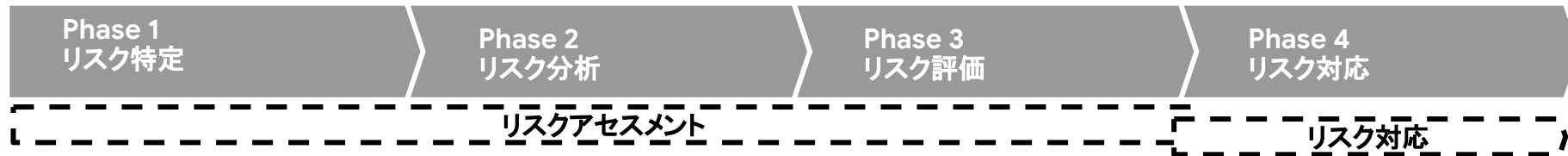
事象の起こりやすさ(横軸)の考え方について

パラメーター

1. リスク及びガバナンスとに係る方針 (policies)の有効性などー社内管理作のための方針・手順
2. 従業員の影響に対する訓練(training)を通じた認識
3. 【契約上のリーガルリスクの場合】取引先リスク:不履行の発生可能性
4. 法律の執行可能性
5. 事業活動の頻度

まとめ: スマートリスクを我が社へ

監査役の皆様が日常的に使える「気づき」を与えるフレーズ(1/2)



リスクの解像度を上げるお言葉①

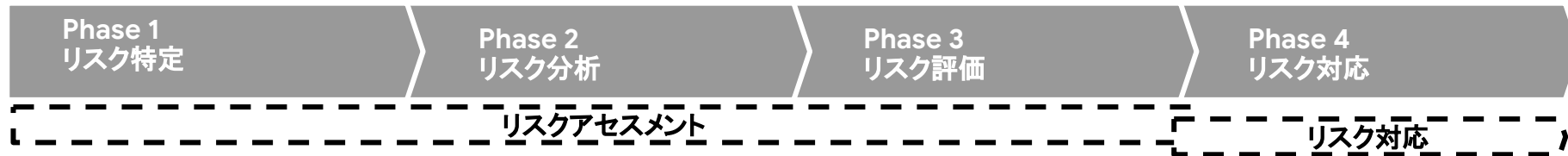
監査役「私からは、こちらの案件の法的なリスクについて質問させていただきます。先程、『リスクがある』と記載された〇〇業法のスライドがありました。リスクの『起こりやすさ』『結果の大きさ』について、もう少しご検討の内容を説明していただけませんか？」

リスクの解像度を上げるお言葉②

監査役「法的リスクについては法務部確認済と書いてありますが、第1に、どのようなリスクを特定・分析・評価したのか、第2に、リスク低減策を講じているか教えてください。」

Risk Impact	5	10	15	20	25 (High risk)
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1 (Low risk)	2	3	4	5
	Risk Likelihood				

監査役の皆様が日常的に使える「気づき」を与えるフレーズ(1/2)



NOばかり言う法務部門に③

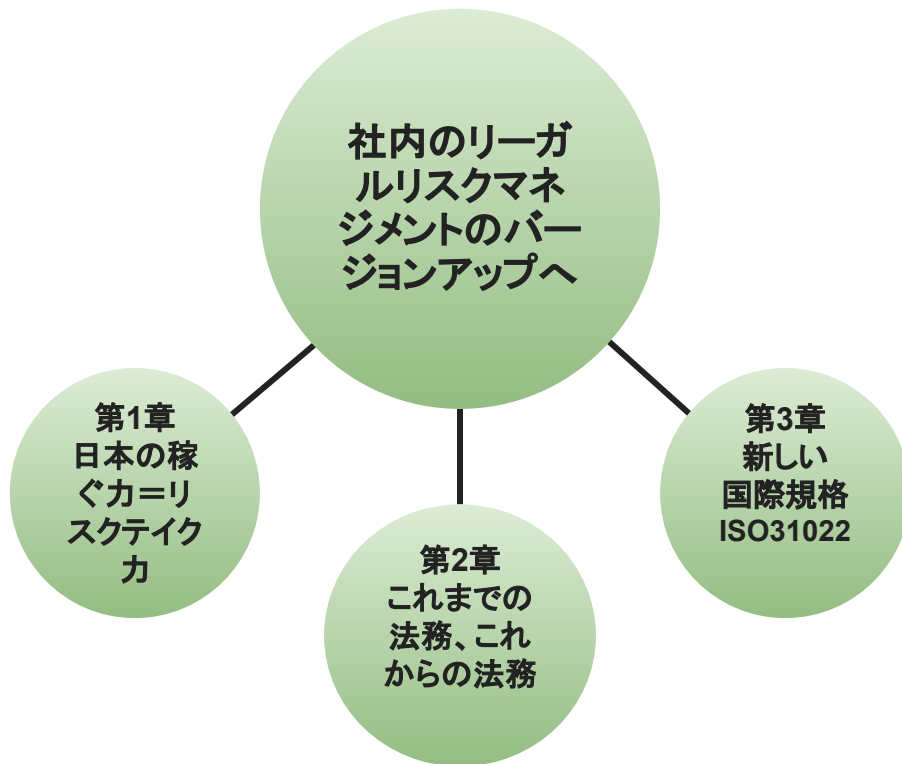
監査役「新しい事業にリスクがあるのは当然です。法務部門の仕事は、そのリスクを、どのようなリスク低減策を講じれば取れるのかを示すことです。資料に低減策が書かれていません。リスクを低減するためのアイデアは議論し尽くしたのでしょうか？」

外部弁護士を金科玉条とする法務部門に④

監査役「外部弁護士はビジネスを法務部以上に熟知しているわけではありません。リスクがあるとしてそれを低減する方法は考えましたか？」

Risk Impact	5	10	15	20	25 (High risk)
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1 (Low risk)	2	3	4	5
	Risk Likelihood				

スマートリスク(＝リーガルリスクマネジメントの枠組みに基づく意思決定)は、既に皆様の手中にございます。



参考資料 URL

さらにISO31022を知り、チームにお持ち帰りいただくために

1. ISO31000(リスクマネジメントの指針)について
 - a. [日本規格協会『ISO 31000:2018 リスクマネジメント 解説と適用ガイド』](#)
2. ISO31022(リーガルリスクマネジメントの指針について)
 - a. [ISO31022:2020 日英併記版](#)(原典)
3. 6名の実務家による解説
 - a. [ビジネス法務2021年6月号](#)





THINK
for
Change