

# 「リーガルリスク登録簿」の作成・管理と 活用のポイント

EY弁護士法人、代表弁護士。慶應義塾大学卒業（1997年）。ニューヨーク大学ロースクールLL.M.（2003年）。弁護士・ニューヨーク州弁護士。大手国際法律事務所にてパートナーを務めた後、16年より現職。世界的な弁護士・隣接専門職・リスク管理コンサルタントのネットワークを持つEYのJapan Law Leaderとして、国際的な知見を活かして企業にアドバイスを提供。

**木内潤三郎**  
Kiuchi Junzaburo

リーガルリスク登録簿は、優れたリーガルリスクマネジメントの実践に必要な不可欠なデータベースである。それは、法務機能に体系と一貫性をもたらし、法務部のオペレーションの効率化に役立ち、経営層にリスクマネジメントの判断材料を提供する。また、その作成・管理を通じて法務部は「ガーディアン機能・パートナー機能」<sup>1</sup>を向上することができる。本稿では、登録簿が果たすべき機能を説明したうえで、「リーガルリスクをどう定義し類型化するか」という点から説き起こし、登録簿の作成と活用のポイントを解説する。

## I リーガルリスク登録簿の機能

リーガルリスク登録簿（以下「登録簿」という）は、リーガルリスクマネジメントに役立てる目的で、その組織が晒されているリーガルリスクを体系的・網羅的に特定しデータベース化するものである。ISO31022（以下「ISO」という）の附属書Bに例が示されている。

登録簿は、業務の過程で認識したリーガルリスクの記録化に役立つだけでない。組織が晒されているリスクを体系的・網羅的に特定しようと試みることで、リスクの特定そのものに役立つ。ISOで登録簿が「リーガルリスクの特定」の項（532）で登場する所以である。

また、体系的・網羅的であることは、リスクの分析・評価・対応の各プロセスにおけるばらつきを抑制し、ISOが促す「リーガルリスクマネジメントに対する包括的で一貫性のあるアプローチ」（序文および4(b))を確立することに役立つ。

さらに、このようなデータは、知見の共有・人材教育・人員計画等にも活用でき、法務部のオペレーションの効率化に役立つ。

このように、登録簿には現場レベルのリーガルリスクマネジメントを向上させる機能があるが、もう1つ重要なものとして、経営層

にリスクマネジメントの判断材料を与える機能がある。

どの組織も予算には限界があり、「どういったリスクにどれくらいの費用を投じて予防策を講じるか？」という優先づけを強いられている。客観性のあるデータを伴わない上申は後回しにされがちで、予算がつきにくい。結局、大ごとになるまで対策をとれず、「高い勉強代」を支払うことになる。これが多くの組織で繰り返されてきた歴史であるが、登録簿を用いて、リスクの類型・発生頻度・潜在的インパクトといったリスク判断に必要な情報を提供することが、経営陣による合理的な経営判断につながる。

つまり、登録簿はエンタープライズリスクマネジメントに広く貢献するものであり、単なる「事案管理のための業務日誌」で終わらせてはもったいない。

## II リーガルリスク登録簿の 作成・管理

### 1 何を網羅するか——そもそもリーガル リスクにはどのようなものがあるか

上述のとおり、登録簿は組織が晒されているリーガルリスクを体系的・網羅的に特定し

<sup>1</sup> 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」（2019年11月）参照。

ようとするものである。しかし、「そもそも『リーガルリスク』をどう定義づけるべきか」で悩む企業も多い。この点ISOは、リーガルリスクを「法律上、規制上及び契約上の問題、並びに、契約に基づかない権利及び義務に関するリスク」と定義し(3.2)、コンプライアンスや契約関連のリスクに限定されないことを明らかにしている(序文参照)。

この定義ではまだ抽象的なので、もう少し具体化してみよう。まず、ここで問われるリスクは「①直接的な財務上の損失または②間接的なレピュテーション上の損失が生じるリスク」と考えてよいであろう。リーガルリスクマネジメント施策により予防しようとするのは、この2種類の損失だからである<sup>2</sup>。

そこで次に企業は「では、我が社に財務またはレピュテーション上の損失を与え得るリーガルリスクの類型には何があるか」を考えることになる。前掲注2・Whalley&Guzelianによると、リーガルリスクは、発生原因に着目することで実務的には【図表1】の5大類型で網羅できるとする。

【図表1】Whalley&Guzelianによるリーガルリスクの5類型と補足説明(前掲注2・23～24頁)

### 1. 法律・規制に関するリスク

法令その他の規制に違反するリスク。「リーガルリスクは全部この類型に属するのでは」という向きもあるが、法令等の枠組みの外で財務・レピュテーション上の損失を生じるリーガルリスクもある、とする。

### 2. 契約外の義務に関するリスク

顧客、環境、ステークホルダーまたは市場に対する義務に違反するリスク。この種の注意義務や不法行為責任は明確に定義されず裁判所や当局の判断にゆだねられているため、この類型は5類型で最も流動的だとする。

### 3. 契約に関するリスク

締結済みまたは将来の契約に関するリスク。多くの企業においてリーガルリスクから生じる通常損失の最大の原因であるとする。

### 4. 紛争に関するリスク

紛争解決に向けた行為に関するリスク。紛争の原因自体は他の種類のリスクのミスマネジメント(または相手方からの言いがかり)なので、他の類型とのオーバーラップを避けるため、紛争の可能性を認識した時点から紛争終結時までの行為に関するリスクに限定している。

### 5. 契約外の権利に関するリスク

契約に基づかない権利に関するリスク。実務上は、知的財産に関するリスクとほぼ同義とする。企業によっては、自社の知的財産を認識し、適切に保護し、有効利用することの失敗が最大のリスクになっているとする。

これらの5大類型に、中類型を付した例が次頁【図表2】である(国際展開している企業の場合、リーガルリスクマネジメントはグローバルに行うべきであるため、英文も併記した)。これを参考に、自社が晒されているリーガルリスクの特定作業を行うとよいだろう。

## 2 他部署とのディスカッション

自社が晒されているリーガルリスクを特定するうえで有用なのは、事業部門や間接部門とのワークショップである。法務部員のみで検討するよりも多角的な見解や定量的な分析を得られるし、こうした意見交換をすることで法務部の活動に対する他部署の理解も得やすくなる。ISOも、「経験と専門知識とのバランスをとりながら、部署間をこえて、組織及び弁護士(組織内弁護士及び外部弁護士)を含む専門家からなる個人を包含することが不可欠である」とする(5.3.1)。なお、経営層・他部署の関与を欠くとリーガルリスクマネジメントの孤立・狭小

<sup>2</sup> Matthew Whalley : Chris Guzelian, "The Legal Risk Management Handbook" (Kogan Page, 2017) 第1章。

【図表2】リーガルリスクの分類例

大分類	中分類
契約に関する リスク Contractual risk	有効な契約書の不存在 Failure to enter into a binding agreement
	ひな形・約款の不使用 Failure to use standard terms
	違法/無効・不公正・不適切・過大な義務/意図しない法的効果をもたらす契約条項 Unenforceable, unfair, inadequate, onerous or unintended terms
	当社による契約上の義務違反 Our breach of contractual obligations
	相手方による契約上の義務違反・意図しない権利放棄 Counter-party's breach of contractual obligations / Our failure to enforce contractual rights
法令・規制に 関するリスク Legislative/ regulatory risk	法令その他の規制の違反 Failure to adequately comply with legislation/regulation
	法令その他の規制のインパクトの評価不足 Failure to correctly assess the impact of legislation/regulation
	法令その他の規則の制定・改廃のモニタリング不足 Failure to monitor changes to existing or new legislation/regulation
契約外の権利に 関するリスク Non-contractual rights risk	知的財産権の認識・取得・維持の失敗 Failure to identify, protect or maintain our IP
	知的財産権の侵害への対応不足 Failure to enforce against infringement of our IP
契約外の義務に 関するリスク Non-contractual obligations risk	顧客に対する注意義務違反 Failure in duty of care to customers
	サプライヤーに対する注意義務違反 Failure in duty of care to suppliers
	従業員に対する注意義務違反 Failure in duty of care to employees
	株主・投資家に対する注意義務違反 Failure in duty of care to shareholders/investors
	環境・地域住民に対する注意義務違反 Failure in duty of care to environment/local community
	公正な市場に対する注意義務違反 Failure in duty of care to fair market
紛争に関する リスク Dispute risk	紛争解決の手段・戦略の失敗、紛争解決の遅延 Inappropriate dispute resolution regime or strategy, failure to adhere to dispute timeline
	秘匿特権の喪失 Failure to protect privilege in advance of, or within, a dispute

(出典) ISO31022および前掲注2・Whalley&Guzelianを参考に筆者作成。

化が生じる危険性について、524の末尾2段落参照)。

組織横断的なワークショップを通じて他部署のリスクに対する認識・考え方を理解することは、法務部の「ガーディアン機能・パートナー機能」を向上するうえで必要な知見と相互理解にもつながるので、ぜひ他部署の協力も得て実施したいものである。ISOもコミ

ュニケーションと学習の意義を説いている(5.5.2, 6.6)。

### 3 登録簿の記載情報

次に、個々のリスクにつき何を記載すべきか。ISOは、組織の規模・複雑さ・組織体制・オペレーションに照らして適切なリーガ

### 【図表3】登録簿の記載情報例

- ① 事業ライン
- ② リスク類型
- ③ 特定された日付
- ④ 関連法令
- ⑤ 起こり得る法的結果
- ⑥ 過去の類似事例
- ⑦ 社内の見解
- ⑧ 外部弁護士の見解
- ⑨ 定量的なリスク分析
- ⑩ 定性的なリスク分析
- ⑪ 法務部としての推奨
- ⑫ 意思決定機関による決定

(出典) ISO附属書Bの表B.1・B.2を参考に作成。

リスクの記録方法を選択すべき(5.3.2.2)としたうえで、附属書Bで登録簿の参考例を示している。そこで記載情報の例としてあげられているのは、【図表3】に示す項目である。

かかるデータを集約することにより、ISOが促す「リーガルリスク源、結果の生じる領域、事象(周辺状況の変化を含む)、事象の原因、及び事象の潜在的結果を特定すること」によるリーガルリスクの総合的な把握(5.3.2.1)が可能になる。

#### 4 秘匿特権の確保・維持

ISOの附属書Bは、登録簿に係る秘匿特権の確保・維持についても留意すべきことに触れている。秘匿特権は日本企業が不慣れな分野であるが、国際展開している企業においては訴訟対応・当局対応で不利にならないように留意が必要である。

#### 5 定期的な見直し

ISOの附属書Bにあるように、リスク環境と対応策の有効性を確認するため、登録簿は定期的に見直されるべきである<sup>3</sup>。

見直し作業の一環として、事業部門・間接部門の責任者にインタビューを実施すること

が有効である。それまでのリーガルリスクマネジメント施策の有効性や責任者の意識レベルを確認するために、たとえば次のような質問をする(ISO附属書表B.3およびWhalley&Guzelianの表3.10から一部抜粋)。

- 貴部署が1年間に締結している契約の件数を把握できていますか？
- 自動更新条項を含む契約の件数を把握できていますか？
- ひな形や約款から乖離する契約の件数と乖離の内容を把握できていますか？
- 最も重要なサプライヤーに最も有利な契約条件を与えていますか？

かかるインタビューもまた、優れたリーガルリスクマネジメントを助けるコミュニケーションの一部といえよう。

### Ⅲ 結 語

ISO31022は、ISO31000の汎用的なリスクマネジメントの枠組みに整合する形でリーガルリスクマネジメントの手法を提示しており、法務機能の向上を考えるうえで示唆に富む。リーガルリスクマネジメントにおける主要なデータを集約して経営層にリスク判断の材料を提供し、経営層や他部署とのコミュニケーションの橋渡しをする登録簿は、優れたリスクマネジメントの実践において中核的な存在といえよう。

\* \* \*

<sup>3</sup> 前掲注2・Whalley&Guzelian 73頁は「おおむね12～18カ月ごと」とする。