

NISHIMURA  
& ASAHI

# Thought Leadership

2023 年 7 月号

法律家・法律事務所が今日なすべきこと  
～ ビジネスとの関わりの中で:「価値共  
創法務」への再構成

パートナー 保坂 雅樹

執筆者:

E-mail✉ [hiroki@nishimura-asahi.com](mailto:hiroki@nishimura-asahi.com) 保坂 雅樹

---

## 法律家・法律事務所が今日なすべきこと ～ ビジネスとの関わりのなかで:「価値共創法務」への再構成

執筆者: 保坂雅樹

---

### はじめに

今回の N&A Thought Leadership では、法律家・法律事務所は今日何をなすべきか、そのあり方を私なりに綴ってみる。

私は 1989 年に弁護士登録とともに当事務所に入所、1996 年に米国留学・研修から帰国後 1998 年よりパートナー、2011 年から 2021 年 3 月まで執行パートナー(マネージング・パートナー)を務めた。その間、世の中の大きな流れを体感するなかで、今日、法律家・法律事務所のあり方も大きな転機を迎えていると強く感じている。

当事務所は、ビジネスに関わる法務を軸に業務を行うビジネス・ロイヤーが組織するビジネス・ローファームであり、その目線からの話としてお読みいただきたい。

法律家・法律事務所が今日なすべきことの骨子を、3 つの要素 - 「価値」「正義」「共創」 - から成ると捉える。これらの言葉は皆さんも日常頻繁に目や耳にするもので、既に使い倒され、「何を今更」といった感もあろうが、取ってこれらに焦点を当て、その「結合」に新しい意味を見つけてみたい。

「価値」については当事務所の基本理念にも掲げている社会の「豊かさ」「公正さ」、「正義」については法律家の使命、「共創」については様々なプレーヤーと共に邁進すべきことを語り、「価値共創法務」の提唱につなぐ。

そのなかで、ここ 1 年にも満たない間にめざましい展開を遂げ、将来を大きく変革するであろう生成AIとの向き合い方にも触れてみる。

### 「価値」 - 豊かで公正な社会のために

まず、「豊かさ」「公正さ」を追求していくことは、社会の普遍的な要請であろう。そのためには「価値」の創出が必要不可欠であり、これをどのような思想をもって追求していくべきか。私のこれまでの活動経験から非常に雑ばくに俯瞰すると以下のようなようになる。

バブル経済の崩壊後、経済を再活性化し支えるべき思想として据えられたものは、新自由主義的なものと言える。すなわち、グローバルな自由市場経済を推し進め、効率性を追求することが、トリクルダウン効果とも相まって、世の中を豊かで公正なものとしていくという思想である。この間、構造改革が推進され、私の専門分野のM&Aの領域でも、それに呼応して、会社法、証券取引法(金融商品取引法)、独占禁止法、租税法等の改正により、M&A手法が多様化、柔軟化され、グローバルな自由市場経済の推進、効率性の追求に向けたM&Aが急増した。世界金融危機(リーマンショック)後も、アベノミクスの「第三の矢」に見られる構造改革による経済の再活性化が目論まれ、その大きな流れは続いていくと評価できる。また、日本の人口減少による市場状況その他の要因からいわゆるアウトバウンドM&A等も特にアジアを中心に拡大した。私もその間、実務の最前線で、そのような思想を信じて邁進していた。

他方で、その間、2010 年代以降、持続可能性についての深刻な問題意識が急激に高まり、特に近年、ビジネス主体も義務主体とした持続可能性の維持に向けた議論と実践の展開 - 具体的には環境、人権、生物多様性といった分野での法規制も含めた要請の展開 - が急速に進んでいる。また、人々、国々の格差、分断の深刻度も高まっている。

これは、資本主義・成長の限界・臨界とも説かれ、安価な資源・自然や開拓対象フロンティアが枯渇・逼迫し、加えて、環境や社会の持続可能性からの警鐘とその維持に向けた強力な要請が急速に高まってきている。そして、その要請が企業活動の周辺から根幹に及んで結びつき一体化し、これが益々進んでいく。グローバル自由市場経済の推進と効率性の追求一辺倒の思想に基づく邁進では、社会、経済は立ちゆかなくなる。

加えて、日本の特徴は、効率化の追求とそれに向けた構造改革が、格差や貧困の深刻化をもたらすその是正

が求められる一方で、その不徹底さ(怠り)による競争力不足の問題を抱えたままであるところにある。少子高齢化、人口減少、労働力不足も深刻である。このような状況のなかで更に、持続可能性のための強力な要請にも対応していく必要があり、これらを同時に強力に推し進めなくてはならない。

そのようななかでの「豊かさ」「公正さ」の追求、つまり社会を「豊か」にし、それを「公正な」豊かさとするための価値創出とはどのようなものか。なお、ここでは「公正」を、「豊かさ」の最大化の後に行う再分配により達成するものという切り口ではなく、「豊かさ」の追求自体に内在すべき「公正さ」という切り口から捉えている。

非常に簡潔に表現すると、「豊かさ」のための価値とは、人々の必要性、便利さ、嬉しさを満たすものを創出し提供すること。そして「公正さ」のための価値とは、環境・社会の持続可能性の修復、維持、増進に資するものであること。

これらを併せて「公正な豊かさ」のための価値創出を追求すべきことになるが、その際に関わる重要な要素として、「貨幣経済」とその「パワー」を指摘しておきたい。

まず、私たちは「貨幣経済システム」のなかにいる。「豊かさ」が貨幣に結びつく、すなわち、貨幣支払い需要、貨幣獲得機会が創出されることが「豊かさ」の持続可能性のためには必要不可欠という現実である。

次に、その「パワー」は二面性を持っている。すなわち、イノベーションの原動力という面と、「公正さ」を破壊、侵食してしまう力という面である。いずれも非常に強力である。

このようななか、企業(営利目的の器)のビジネス活動はどうあるべきか。

人々の効用(必要、便利、嬉しい)を発掘・創出し提供し、それに対する貨幣支払い需要を創出し、その規模を確保し拡大する。これらを持続可能性の要請と両立させて進める。そしてそのための組織作りをする。トップマネジメントの明確なコミットメント、社会課題解決のビジネス化、分野の横断(造語となるが「斜断」)・組み替え、新たなフロンティア領域・空間(サイバー、宇宙など)の探求などがキーとなろうが、今日、どの要素をとっても複雑で難易度は高い。

更に持続可能性からの要請との両立については、ルール遵守や将来の営利に対する負の影響への対応は最低限しなくてはならないとして、それを超えた、環境・社会に資する外部性の取り込みの発想を、営利への影響が不明である、営利に結びつかない、あるいは負の影響のありうる場合に、いかに持つべきかという問いにも突き当たる。

ビジネスに関わる法律家・法律事務所も、これらの難問性とその打破の必要性を明確に認識し、深く理解しながら、社会の「豊かさ」「公正さ」に向けた価値創出に資するという姿勢で、常に精力的に取り組むことが一層求められていく。

## 「正義」 - 法律家の普遍的な使命

法律家・法律事務所としての価値創出への取り組みは、「法の支配」を常に基盤とすべきである。「法の支配」は、突き詰めると、人権、なにかんずくその根源にある個人の尊重・尊厳の擁護と促進を希求し、追求し続けるための理念・システムであると捉えているが、そのためにルールに基づくことが根幹となる。そのような意味合いにおいて、元来の適用場面である主権国家内における権力との関係、私人間の関係とともに、国際紛争、安全保障など国際的な場面での重要性も益々高まっている。また、国際人権など国際ルールの主権国家内への取り込み、適用についてもより一層の進展があろう。

私は、「法の支配」に内包されるそれらの要素を「正義」と捉え、それをとことん大切にする感覚を「正義感」と考えている。法律家・法律事務所は「正義」について考え、その「正義感」を磨き、研ぎ澄まし続けることをその使命とすべきである。このような「正義感」を追求し続けることこそ、社会において法律家・法律事務所が担うべき役割であり、その存在意義である。

ここで、「正義」について考え、その「正義感」を磨き、研ぎ澄まし続けることに関し、生成AIとの向き合い方について付言しておきたい。現在、生成AIについて、その利活用や悪用がもたらす諸問題やそれに関する規制、倫理等、また法律家・法律事務所も含め私たちの仕事に対する影響、私たちの仕事を奪うのではないかと盛んに議論されている。私は、それらの諸議論の必要性や重要性を大いに認めつつ、また人類の存在自体への危機も憂うなかで、更に本質的で身近な問題意識として、私たちが、運動不足とそれによる心身の様々な不調に類似する、思考不足とそれによる心身の様々な不調に直面するのではないかと危惧している。生成AIと向き合うとき、そ

れと「対話」し、そこでは大いに頭を使い、考えることは引き続き行うのであろうが、生成AIが常時あらゆる場面で私たちの公私の生活に浸透していくであろうなかで、自分一人で、自分の頭の中だけであれこれ考えごとをする機会と習慣が否応なく極限までなくなっていくのではないか。

法律家・法律事務所として、生成AIを大いに利活用べきことは不可欠、当然であろうが、他方、「正義」について考えごとをし続ける、一人一人が自分の頭の中で「正義感」を考え、これを磨き、研ぎ澄まし続ける時間とエネルギーを確保しそれを実践し続けることが、法律家・法律事務所としての生成AIとの向き合い方、というか「向き合わない方」なのではないかと直感している。

### 「共創」 - 人間の本性(ほんせい)に根差して

社会は、官と民、民においても営利主体、非営利主体、また国際的な機関や団体など、様々なプレーヤーによる取り組みにより成り立っている。このなかで、価値創出に資するための法律家・法律事務所の取り組みは、それだけを切り取った単独の世界ではなく、公益の増進、営利の追求、社会課題への対応等々を原動力とする様々なプレーヤーと共に、「正義」の担い手としての強い使命感を原動力として行うべきものであり、それらのプレーヤーと共に取り組み、価値を「共創」することにより初めて有効なものとなる。

人類(ホモ・サピエンス)は20万年、30万年とも言われる長い間、相互に協力する共同社会に生きてきた。価値創造の取り組みにおいては、この共同社会の根幹にある人間の本性 - 心の共有、絆・繋がり - を拠り所とするという発想をもって臨むことが有効ではないか。「共創」のなかに、プレーヤー間の還元的・効率的な分業の発想を超えた、プレーヤー同士が結びつく人間の本性の再認識への呼びかけを込めたい。

プレーヤー間の人材の交流、それを通じた信頼関係を築く結びつきに向けた取り組みは、既に各方面において行われてきているところであろうが、そのような観点からの「共創」のために、より一層重要な取り組みとなろう。

### そして「価値共創法務」へ

このように捉えてくると、法律家・法律事務所のなすべきことを今日的に適合させるには、従来の「臨床」「予防」「戦略」という枠組みから、「価値」「正義」「共創」を結合した法務に再構成することが有効ではないか。すなわち、紛争解決、リスク回避・予防、目的達成という全ての局面において、また既存の分野を横断的に、複雑で難易度の高い状況のなか、「正義」の担い手としての使命を旨として、共に価値を創り出していく、そういった姿勢でこれを実践していくことを、その役割の根幹に据える。これを「価値」「正義」「共創」を結合した法務、すなわち「価値共創法務」と呼んではどうか。

### おわりに

2023年1月の「N&A Thought Leadership 刊行に寄せて」において、当事務所執行パートナー中山龍太郎も紹介した通り、当事務所は「法の支配を礎とする豊かで公正な社会を実現する」ことを基本使命に据えている。これは当事務所の特徴的な矜持であるとともに、その思想は、弁護士法第1条の「弁護士は、基本的人権を擁護し、社会正義を実現することを使命とする」に通底するものであり、法律家・法律事務所のあり方の普遍的な要素を唱えていると考えている。

今回の「価値共創法務」の提唱も、法律家・法律事務所の普遍的なあり方の今日的な捉え方であり、「価値共創法務」の実践に取り組むとともに、これからも時代と共に進化し、常に社会のための価値創出に資する法律家・法律事務所であり続けたい。

以上

N&A Thought Leadership は、法的助言を目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法又は現地法弁護士の適切な助言を求めて頂く必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所又は当事務所のクライアントの見解ではありません。