

事務局資料

2019年2月

経済産業省

1. 今後進めていく議論の全体像について

- 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（以下、「研究会」又は「報告書」という。）で解決できない、企業の有する課題・悩みを実現するための方策について検討する。
- 具体的には、第5回研究会での議論を踏まえ、①どのように社内に有効な法務機能を実装するか、②法務人材の育成・活用について、の大きく2つにテーマに焦点を絞り、それぞれのWGで成果物を作成し、研究会に諮ることとする。本WGでは①を取り扱う。

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WG

目標

各社が現状把握（自己診断）や改善を行えるよう、類型別の標準モデルや実装に向けた必須要素を示す。

組織

- ・企業法務実務者を中心に選定。
- ・比較検討と分類を可能とするため、バランスに配慮。
例：日本企業と外国企業のバランス
業種バランス（規制事業、商社、その他 等）

法務人材 育成WG

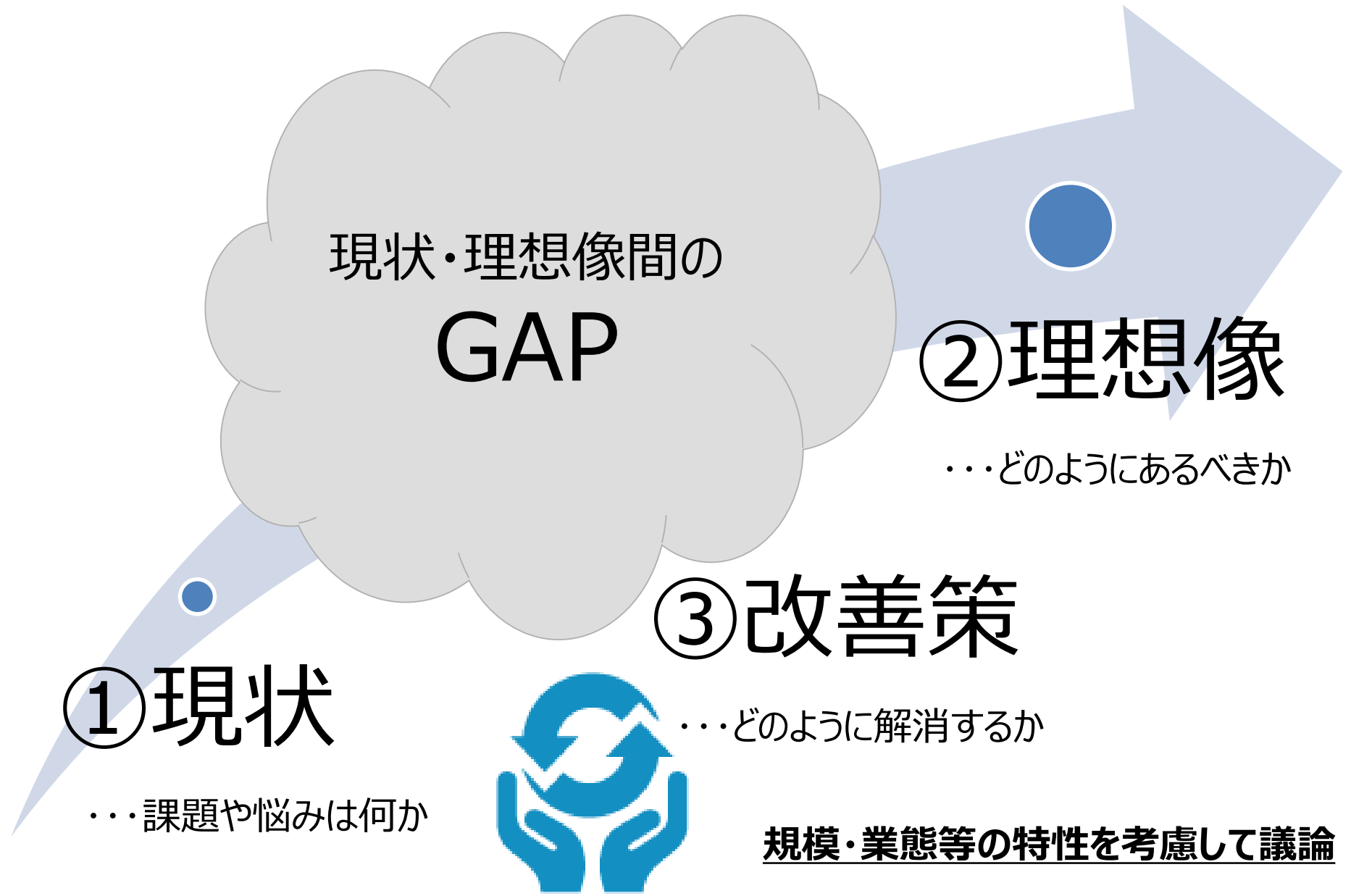
目標

高度法務機能を担う人材を社内・大学等で育成するため、スキルセットを可視化し、具体的な育成方法を示す。

組織

- ・日本企業で採用・育成に関与している者や、大学等の教育関係者を中心に選定。
- ・法曹資格の有無で偏りが生じないように配慮。

2. 法務機能強化 実装WGにおける議論のスコープ



3. 企業（法務機能）が置かれている現状①

- これまでに企業から聞こえてきた現状認識を類型別に整理。

<A:法務部の役割>

- 人事や会計部門と異なり、法務はなくても会社は回る。会社内でどこが法務を必要とし、法務が何を必要とするのか、整理が必要。
- 社内で、法務の役割はまだ認知されておらず、法務部への異動を希望する者がいない。 そうすると、法務機能強化と言っても、法務関係者内部だけの盛り上がりとなってしまう。
- 法務がそもそも「ガーディアン」の役割を全うできていない会社が多いのでは。 他社とやりとりしても、契約など法務の「第1段階」のものも、内容的な修正はせず、てにをは修正のみにとどまることも。その原因は、法務部門の担当者にあるのではなく、そのためのステップアップの道筋（レベルセット）が明らかでないことではないか。
- ビジネス法務では、経営者と同じような視点で、そのビジネスをやるかやらないかなど、ビジネスリスクの観点から意見を述べられるように鍛えることが課題。
- 契約のレビューなど、いわゆる法務の中で「ベテラン」と呼ばれるような人が出てきたのは2000年代に入ってから。一方で、次の世代にも同様な人が出てくるのか。むしろビジネスジャッジが出来るような人材が求められるのでは。
- 日本の法務は、「ゲートキーパー」、いわばポリス、ジャッジであり、ビジネス部門からすると乗り越えなければならないハードルになっている。価値を創出するものと認識されていない。
- ルール（法規制）をわからずにゲームをしている、というのが日本の状況。
- 既存業務の効率化（契約書ひな形の共有等）も行き過ぎると法務が単なるサービスデスク化してしまうなど、法務と現場の距離を考える必要あり。
- グローバル対応が遅れている。 事業会社をM&Aしたときに、対象会社の法務との連携がほとんどとれていない。
- 国内企業から、英語の契約は不可能、英語で契約ならそもそも契約できないと言われたことがある。

3. 企業（法務機能）が置かれている現状②

<B:法務部の評価>

- 組織に「CLO」を置くことも重要だが、むしろ、法務部がどのように評価されているか、事業部から法務部へのフィードバックを見てもらうようにした方が良い。
- 法務部の評価について、社内事業部門などからの評価は重要。
- 企業によっては法務出身者の他部門との人事交流ができておらず、法務部に「タコツボ」化し、視野が狭くなっている。
- 本社の法務部長に、海外子会社の人事評価やレポートラインがない。本社にそこまで担わせるには、会社組織を変える必要があり、経営レベル、ガバナンスの問題となってくる。
- いかに法務のリーガルマインドを事業の人に分かってもらうかは課題。

<C:法務の経営への関与>

- 日本では、欧米に比して経営層に入るまでの法務人材を輩出できていない。現状では法務部長どまり。
- サクセッションプランを作る中で、外資・日系で異なると感じる。経営層に向けてのトレーニングを外資はやっているが、日系は自己啓発でやるのが所与の前提になってきている。
- 経営層としては、新たな気づきをもらえることからリーガルからのインプットはウェルカム。勝手に忖度されている。積極的に法務には話に来て欲しい。
- 法務部にいる人材は優秀な人が多いのに、自己限定をかけてしまっている。経営幹部コースのようなことでローテーションやらせると良いのでは。

4. 企業の声から想定される論点

現状・理想像間の

GAP

- …関係者の意識をどう変えるか
- …組織・制度をどう作るか

- 法務機能に関する社内（経営層・事業部門等）、法務自身の意識改革・向上の方法
- 経営層（経営戦略・ガバナンス）へのビルトイン・リンケージ構築方法、事業部門・海外子会社等のオペレーションへの有効なコミットの方法
- 既存業務の圧縮（リーガルテックの導入、外部弁護士の活用等）による有効なリソース配分

理想像…法務は何をすべきか
(どこで価値を出すのか)

- 法務機能の在り方（経営への関与の在り方）、有益な領域・活用方法の整理（ミッション設定等）

現状…どのようにして把握するか

- 経営層含めた社内全体で法務機能が発揮出来ているか。
- 法務が経営層や事業部門からどのように評価されているか。



改善策

(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が多い。
- 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

- IT、金融、商社において、インハウス弁護士を多く採用している傾向。
⇒ 新規事業やグローバル案件、Litigation（訴訟）リスクが高い企業で多く抱えているということではないか。

■ 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%

⇒ 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

2018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：1,079社 採用人数計：2,275人

順位	昨年順位	企業名	人数
1	1	ヤフー	32
2	3	三井住友銀行	25
3	2	野村證券	23
3	4	三菱商事	23
5	9	LINE	21
6	7	三井物産	19
7	13	三井住友信託銀行	18
8	13	双日	17
8	5	三菱UFJ銀行	17
10	—	KDDI	16
10	7	丸紅	16
12	9	アマゾンジャパン	15
12	18	パナソニック	15
12	6	三菱UFJ信託銀行	15
15	—	住友電気工業	14
15	18	豊田通商	14
15	9	みずほ証券	14
18	13	伊藤忠商事	13
18	13	第一生命保険	13
20	—	NTTドコモ	12
20	13	SMBC日興証券	12

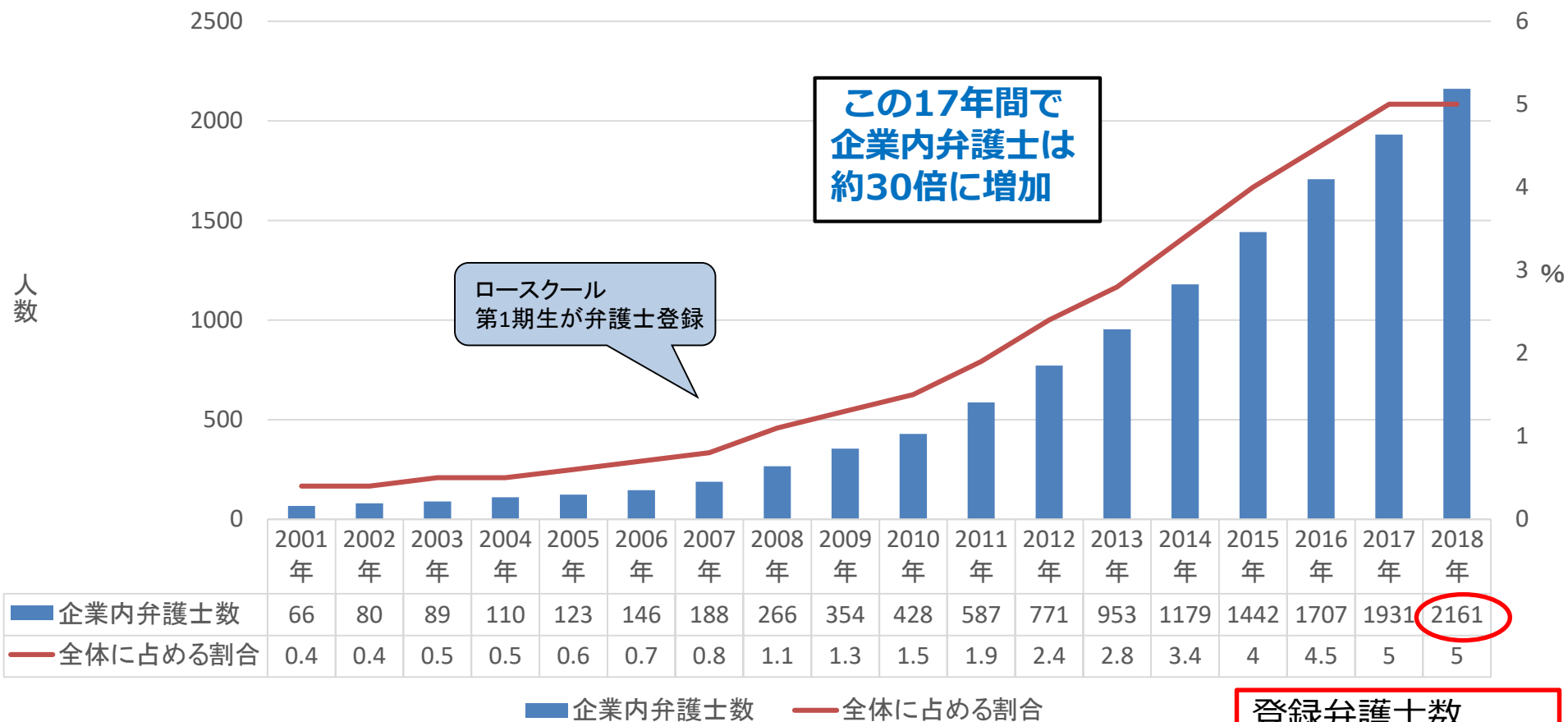
⇒ 最も多い企業で32名。IT、金融、商社が多い。

(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、2018年6月時点では2,161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



(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。