

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について

2018年2月

経済産業省

法務機能の強化が求められる背景

- 企業の経営環境・法的環境の変化に対応するため、「**守り**」だけでなく「**攻め**」の面でも法務機能の強化が求められるのではないが。

I 経営環境の変化	II 法的環境の変化
1. 規制の強化など	①競争法などの規制強化 ②不正に対するバッシングの高まり ③海外での規制強化・域外適用
2. 国内市場の停滞とグローバル化 <ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化・成熟化などによる国内市場のシユリンク ● 国内コストの増大 ● 新興国市場の成長 	グローバル化の進展 海外取引、現地生産、M&Aの増加 →多様なルール（法令・慣行）と接触
3. IT化の進展 <ul style="list-style-type: none"> ● 誰もがネットにつながる社会 ● 大量のデータが国境を越え往来 ● 取引・流通の様相が大きく変化 ● 法整備が整備されていない分野への対応も必要。 	新たなビジネスの創出 <ul style="list-style-type: none"> ・eコマース ・フィンテック ・IoT ・AI ・SNS ・ネット広告 ・プラットフォーム

コンプライアンス確保がますます重要に。

複雑化するリスクへの対処が必要不可欠。

判例・解釈が追いつかない世界では、自らリスクを組み立てて正当化する能力がなければ、チャレンジできない。

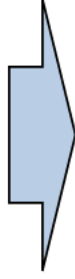
法務機能とは何か

● 「法務機能」には、戦略・予防・臨床の3つの切り口があり、業務範囲は多岐にわたる

■ 法務機能とは

企業法務の目的は、・・・企業が「適法経営 (compliance management) によって健全に発展するように法的支援を行い、「遵守法務」ないし「法治法務」を実現させることである。

(引用) 高柳一男「国際企業法務－グローバル法務のベンチマーキング」(2002年、商事法務) より



- **戦略法務**：企業を取り巻く法的ルールの枠組みの中でこれらを駆使しながら、事業活動遂行のための有用な戦略や戦術を検討、立案し、案件を安定的、持続的に成功に導く機能。
- **予防法務**：損失、紛争、危機の発生を未然に回避するための手段を、事業活動の中に織り込んで行く機能。
- **臨床法務**：企業が、事業活動の過程で巻き込まれる法的紛争による損失やコストを、最小限に抑えていく機能。

(引用) 平野温郎「法務の世界と世界の法務－プロフェッショナル・スキル編 第2回 法務部の仕事」法学教室2017年11月号

契約・法律相談・訴訟

M&A

知的財産

株式・株主
対応

法務関連業務

内部監査

コンプライアンス

リスク・マネジメント

コーポレート・ガバナンス

個人情報保護

法務機能強化を求めめる日本の経営者の声

● 経営共有基盤 代表取締役CEO 富山 和彦 氏

- 今、法化社会と呼ばれるように、ビジネスの場で法律の知見を持った人材のニーズが高まっています。いわゆる法務部業務ではなく、M&Aや知的財産権、独占禁止法等の競争法が分かる、ジェネラルな人材です。
- そうしたリーガルイシューは、グローバルにビジネスを展開する企業では日常的に発生するものだからです。
- 多くの海外企業には法曹資格を持つマネジメント層がいるのに対し、日本企業の側は弁護士に相談する他ない。これでは国際競争に勝てるはずもありません。

(引用) 経済同友会インタビュー記事より (2014/6) https://www.doyukai.or.jp/publish/2014/pdf/2014_06_04.pdf

法務機能に関するアメリカの有識者の声

- **ベン・W・ハイネマン氏（ハーバード・ロースクール シニア・フェロー）**

- **GC（※）は、…取締役・CEO・ビジネスリーダーの良きパートナーでありつつ、しかし最終的には企業のガーディアンとしての役目を果たさねばならない…。**
- **企業の健全性が、世界規模で飛び交う、複雑で急速に変化する法律、規制、訴訟、公共政策、政治、メディアおよび圧力団体の要求を上手く捌くことによって保たれるので、GCは、取締役、CEO、ビジネスリーダーから、今や最高財務責任者（CFO）に匹敵する重要性を有すると考えられている。**

※GC：General Counsel 事務局による注釈
NBL No.1100（2017.6.15）より抜粋

- **アレックス・ディミートリエフ 上級副社長 兼 ゼネラルカウンセル（米GE）**

- **グローバル企業なら法務担当役員をおくべきだ。事業をチエックし、意思決定にもかかわり、長期的に法令順守の風土を社内に醸成する役割を担う。弁護士として専門的な助言をするだけでなく、役員としてビジネス面の助言ができることも重要だ。**
- **日本企業は外部の法律事務所に依存している。だが、報酬の高い外部弁護士に頼むより、法務担当役員や充実した法務スタッフを抱えた方が経済的に効率が良い。米企業では社内に取り込み傾向が強まっている。**

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は多い。
- 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%）

日本企業の法務部門の実態（2）

- 弁護士を採用する企業は3年で2倍に増加するも、最も多い企業で28名。10名以上の採用でトップ20社に入る。

■ 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%

2倍

⇒ 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

2017年（6月）

採用企業数：937社 採用人数計：1,931人

順位	企業名	人数
1	ヤフー	28
2	野村證券株式会社	20
2	三井住友銀行	20
2	三菱商事	20
5	丸紅	15
5	みずほ証券	15
5	三菱東京UFJ銀行	15
8	SMBC日興証券	14
8	三井物産	14
8	三菱UFJ信託銀行	14
8	ゆうちょ銀行	14
12	伊藤忠商事	13
13	第一生命保険	12
13	パナソニック	12
13	みずほ銀行	12
16	アマゾンジャパン	11
16	豊田通商	11
16	LINE	11
19	NTTドコモ	10
19	JXTGエネルギーほか2社	10

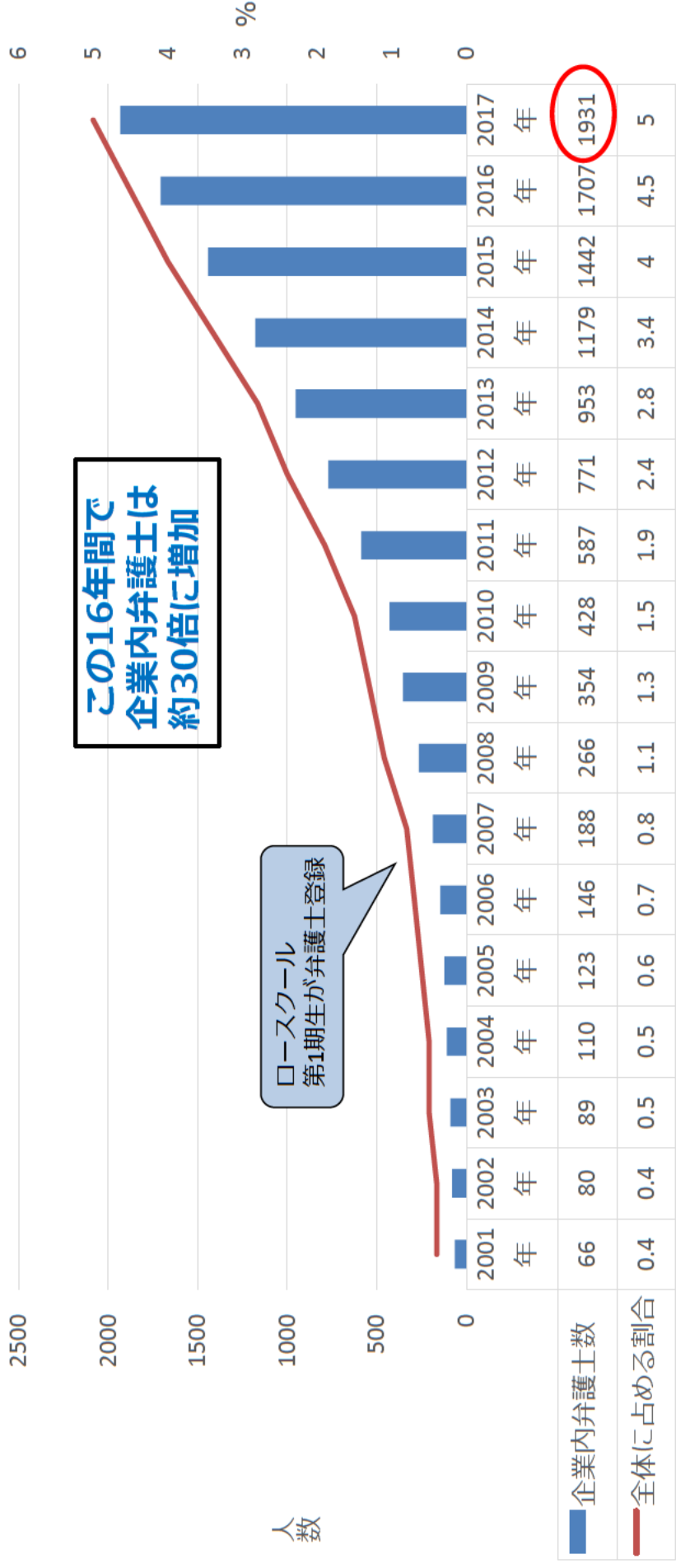
⇒ 最も多い企業で28名。

⇒ 企業内弁護士を10人以上採用しているのはIT、金融、商社が多い。

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、2017年6月時点では1,931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



■ 企業内弁護士数 — 全体に占める割合

登録弁護士数
(2017年6月30日)
38,930人

(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。

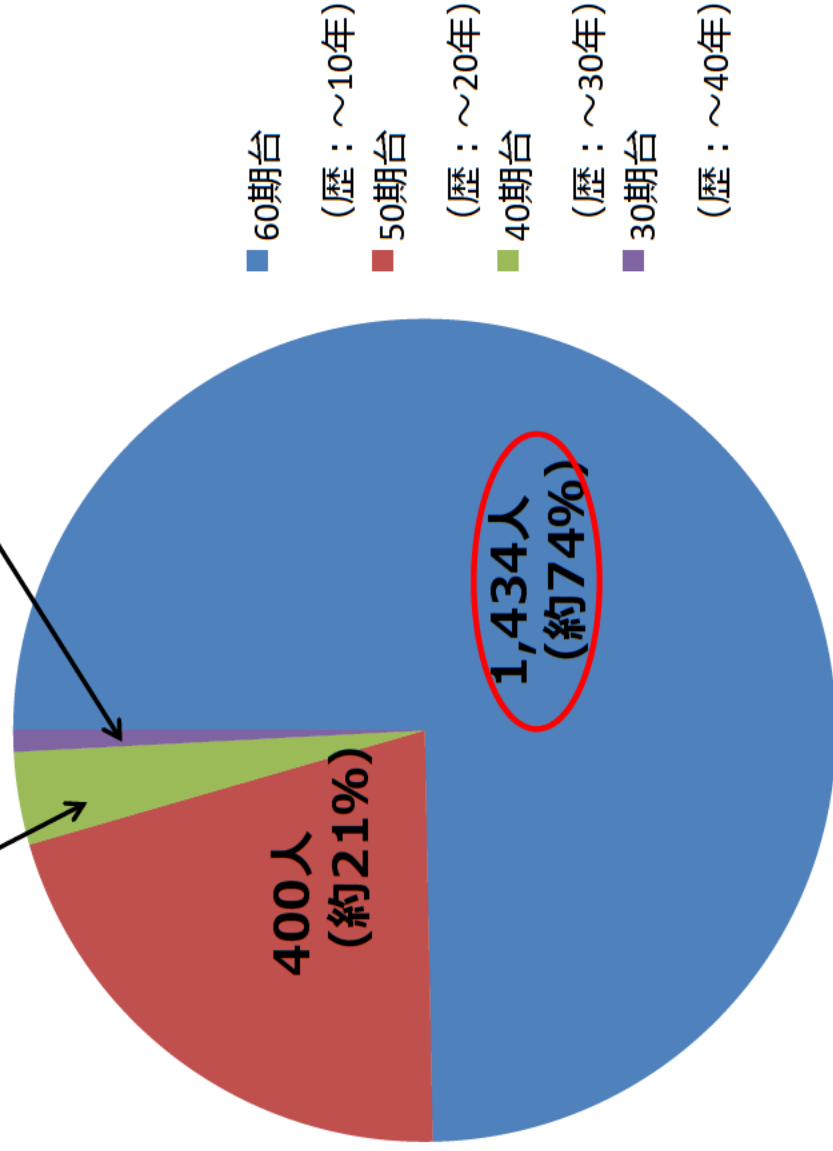
日本企業の法務部門の実態（４）

- 企業内弁護士1,931人（2017年6月時点）のうち、10年以下の経験年数の弁護士が、全体の約74%を占める。

■ 企業内弁護士（1,931人）の内訳

70人（約3.6%）

16人（約0.8%）



(資料)
日本組織内弁護士協会HPの
情報をもとに作成

日本企業の法務部門の実態 (5)

- 日本の企業内弁護士の43%は、法律事務所での執務経験がない。
- 企業内弁護士のうち、60%超は一般従業員であり、年収1000万円以下である。

■ 法律事務所での勤務経験①

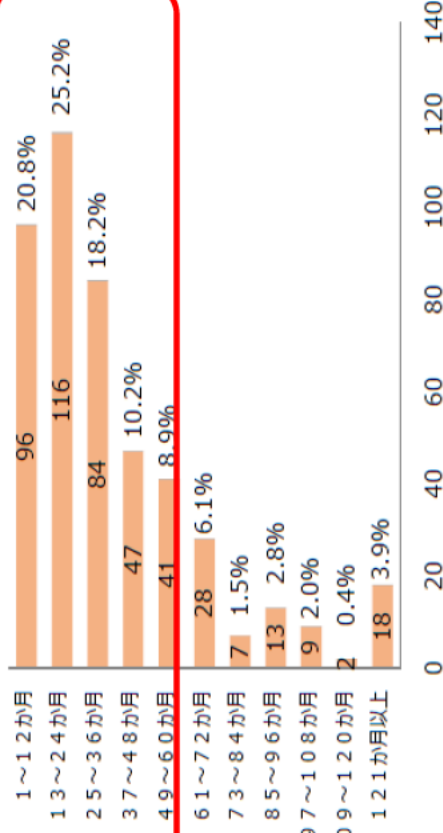
問3 あなたは過去に法律事務所での勤務経験がありますか。

選択肢	人数	割合
ある	226	57%
ない	172	43%

⇒ 法律事務所未経験者が43%

■ 現在の勤務先企業での勤務期間③

現在の勤務先企業での勤務期間 (月数) 【Q12】



⇒ 60ヶ月 (5年) 以内の勤務が、80%超。

(資料③) 日弁連「企業内弁護士キャリアパス調査」に関する調査結果 2017年3月

■ 勤務先でのポジション②

問5 あなたの勤務先でのポジションを教えてください。

選択肢	人数	割合
一般従業員(法務・知財・コンプライアンス部門)	227	57%
一般従業員(法務・知財・コンプライアンス部門以外)	27	7%
管理職(法務・知財・コンプライアンス部門)	111	28%
管理職(法務・知財・コンプライアンス部門以外)	15	4%
役員・ジェネラルカウンセル	18	5%

⇒ 一般従業員が60%超

■ 年収 (支給総額) ④

問11 あなたの年収(支給総額)を教えてください。

選択肢	人数	割合
250万円未満	2	1%
250万円～500万円未満	30	8%
500万円～750万円未満	128	32%
750万円～1000万円未満	93	23%
1000万円～1250万円未満	54	14%
1250万円～1500万円未満	30	8%
1500万円～2000万円未満	27	7%
2000万円～3000万円未満	17	4%
3000万円～5000万円未満	7	2%
5000万円以上	10	3%

⇒ 年収1000万円未満が64%を占める。

(資料①、②、④) 日本組織内弁護士協会 企業内弁護士に関するアンケート集計結果 (2017年2月実施)

日本企業の法務部門の実態（6）～ヒアリング結果～

◆ ポジティブな意見

- 「プラクティスと違う」という社内意見により停滞していた案件について、社内弁護士が法律上問題がないことを明らかにし、所管官庁に相談したことで一気に前進した。
- 事業部門が早い段階で法務部に相談に来ることにより、事案を交通整理して無駄な検討を回避したり、スキームの見直しを指摘することができている。
- M&Aの際、法務部が外部弁護士をコントロールすることで、弁護士費用を抑えつつ企業にとって必要なサービスを受けることができた。
- 法務が、事業部門間での事業の重複を発見し、両部門に働きかけることで重複を解消した。
- システムのトラブルにより、顧客に対する債務不履行を免れ得ない場合で、会社としてのリスクをとるかにつき、法務部門が短時間で最も合理的判断をし、レピュテーションの毀損を免れた。

◆ ネガティブな意見

- 法務部は想像以上にスツパーになってしまっている。事なかれ主義が根強い。
- 事業部は、法務部門対策のロジック作りがコストとなっており、ロジック作りを請け負うことがあ
- 事業部が考えている新規事業につき、法務部門から法令抵触の懸念が指摘され、代替案の提案もないのでそれ以上進められなかった。
- 事業部門があるベンチャー企業への出資と共同開発の構想を進めていた際、成果物の帰属割合につき、出資する以上は全て取得してしかるべきとの法務部門のこだわりにより当該ベンチャー企業との間で契約条件が折り合わず、互いの熱が冷めた。
- 外資系企業を買収した後、法務部が相手企業の法務部（有資格者で構成）からの質問に答えられず、相手にされなくなった事例がある。

法務機能強化に向けた課題（仮説）

◆会社側のフアクター

● 経営層の理解不足

- － 経営層が法務部門の有用性を「発見」できておらず、単なるチエック役と認識。
- － 法務部門の評価が事業への貢献度とリンクしていない。

● リスクテイク、リスクマネジメントの発想がない

- － 経営層が、リスクがないことの証明を要求し、リスクを飲み込む判断ができていない。
- － 事業部門が、経営層の意向をおもんばかるあまり、リスクのある提案をできていない。

● 会社組織の問題

- － 複雑化するリスクに対して総合的な判断が重要になっているが、会社組織が縦割りであるため守備範囲（法務、経営企画、財務、人事、広報等）から漏れる分野や、複数にまたがる分野を担う部署・人材がない。
- － 経営層と法務部門が直結しておらず、法務部門に経営全般の情報が共有されていない。

◆法務部門側のフアクター

● 受け身の姿勢

- － ルーティンで仕事を持ち込まれるため、率先して事業部に協力（サービス）する気持ちがない。
- － 会社の置かれた状況が分からず、仮に事業が成功しても評価されず、新たなアイデアを生み出すインセンティブも危機感もない。

● 事業部門と法務部門間のコミュニケーション不足

- － 「リスクを乗り越えるために知恵を結集する議論」に至らず、新規事業の芽が育たない。
- － 事業部門との対話を通じて実行可能な代替案を探求できるだけの知識・経験を備えていない。

↑ 経営層の意識改革と法務人材の育成が課題

本研究会の目的と主な論点

- 経済やビジネスのグローバル化、IT技術をはじめとするイノベーションの進展等によって、企業のリーガルリスクはこれまで以上に拡大・複雑化している。
- こうした状況下において、外国企業との競争に勝っていくためには、経営にリーガルの視点が不可欠となっており、リスクの把握・評価において法務部門が果たす役割が増大している。
- そのため、①コンプライアンス・規制強化への対応、②さらなるグローバル化への対応、③イノベーションの実現、に向けて法務部門に新たに求められる役割を整理することで、日本企業の競争力強化に資する「経営」と「法務機能」のあり方を提示することを目的とする。

【論点】

- **経営層のリーガルイシューへの向き合い方**
- **コンプライアンス推進、グローバル化対応、イノベーション創出等の企業の競争力強化に対して求められる法務機能とは何か**
- **企業の法務機能の底上げ、人材育成、人材供給のあり方**

【参考】本研究会の委員とスケジュール

【委員】

石島 真奈	ワフ株式会社メディアグループ 事業開発本部 本部長
軽部 大	一橋大学イノベーション研究センター 教授
名取 勝也	名取法律事務所 代表弁護士
平泉 真理	バーリガン・インゲルムジャパン株式会社執行役員 法務部長 / 弁護士
平野 温郎	東京大学大学院法学政治学研究所 教授
藤井 豊久	東海運株式会社 総務法務部長
水野 祐	シライツ法律事務所 弁護士
三村 まり子	グラクリ・スミスクライン株式会社 取締役 / 弁護士

【オブザーバー】

法務省大臣官房司法法制部、文部科学省高等教育局専門教育課

【スケジュール】

第1回 1月25日 (木)

主な議題： ①事業部門が期待する法務部門の在り方について
②日本企業の法務部門の実態について

第2回 2月16日 (金)

主な議題： ①これからの法務部門に求められる機能について
②法務人材の育成の在り方について

第3回 3月13日 (火)

主な議題： ①研究会報告書骨子案について

第4回 3月29日 (木)

主な議題： ①研究会報告書案について