



2021 年版 企業法務部門の現状

新型コロナウイルス感染症
(COVID-19) の世界的流行が
変革を加速するきっかけに



はじめに

多くの企業法務部門にとって2020年はあらゆることが覆された年として、記録に残るでしょう。これまでに法務部門の長は、不況や売上未達、事業再編に際し部門を導き、ともに乗り切った経験はあっても、世界的なパンデミック（感染症の大流行）を経験したことはありませんでした。

しかし、2020年に起こった出来事はマイナスなことだけではなく、プラス要素も含まれているはずです。優れたリーダーはプラスの要素を生かし、2021年以降の変革を加速することでしょう。

本レポートを通じて、まずは法務部門の現状を把握し、2021年の変革アプローチを明確にしていきたいと思います。



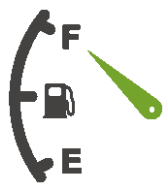
企業法務部門に対するパンデミックの 4 大影響

- 1. 仕事量の増加と進化**—「仕事量が増加した」と回答した法務部門は「仕事量が減少した」と回答した法務部門の8倍にも及びます。さらに程度の差はありますが、事業再編を行い、仕事の構成は通常業務から危機管理へと変化しました。
- 2. 社外サポートの需要の変化**—2020年は、多数の訴訟や取引が停滞し、法律事務所の弁護士に対する企業法務部門の需要が2.5%下落しました。しかし、年初に法律事務所が設定した報酬の増額に加え、危機管理支援により上位のパートナーが対応に当たったことにより、2020年全体では、大半の法律事務所で収益が増加しました。
- 3. 歴史ある法務部門の多くが適応に苦戦**—先進的な法務部門が変化する環境に迅速に適応できた一方で、保守的な法務部門の多くが対応に遅れをとりました。技術面の投資やリモートワーク環境の整備などの戦略が正しかったことが証明されました。
- 4. 保護対策が法務部門の優先事項**—一社の破綻回避から、パンデミックにより発生したリスクの軽減まで、危機的状況の中、組織の保護が最優先事項となりました。40%以上の法務部門が従来の対策に追加して新たな紛争予防策を整備しました。

2021年に入っても厳しい状況は継続していますが、多くの企業法務部門が今や、少なくともパンデミック中に体験したことに対しては準備を整えています。部門長の多くが、変化に適応する意識を持つようになり、リモートワーク体制の有効性を実証しています。新型コロナウイルス感染症による変動的な環境や関連する紛争により、仕事量が増加している上に、通常業務が本格的に再開された時には当然のことながら、法務関連の資金のやりくりはさらに厳しくなる見通しです。

業界の近代化についての差が顕在化しています。法務部門長にとっては、2021年も前年経験した変革スピードを持続できる、またとないチャンスです。先見性のある法務部門は、この機会を捉え、業務価値や有効性を最適化するために必要な技術やプロセス、スマートリソーシングに投資することが想定されます。

企業法務部門は、法律業界全体とその周辺において、さまざまな方法で根本的変革に影響を与え、推進できる特別な立場にあります。例えば、(1) 自部門、自社、サプライヤーに新基準に対する説明責任を持たせる、(2) クライアント向けサービス、効率化、ダイバーシティとインクルージョン、サステナビリティ、より広範な企業の社会的責任 (CSR) などの分野において取り組み方の信頼性を追求し、高い目標を設定するなどの方法が挙げられます。



本レポートの活用方法

- ✓ 自社のパンデミック対応を同業他社のものと比較することができます。
- ✓ 先行き不透明感が継続するなか、適応性をどう維持するか知ることができます。
- ✓ 模範となる法務部門の新フレームワークに沿って法務部門を評価することができます。このフレームワークは、指標、支出ベンチマーク、人材管理、テクノロジー改良、プロセス再設計、社外弁護士との管理、文化醸成などで構成されています。



情報の出典

Acritas Sharplegal 調査

トムソン・ロイター傘下のAcritasは、全世界の上級企業内弁護士を対象とする調査を14年間にわたり継続的に実施してきました。この調査は、2,000件以上（うち米国内が600件以上）の電話による聞き取り（それぞれ約30分）の回答に基づいています。

調査テーマは、法務関連支出、調達パターン、法律事務所との取引経験、一般的な市場動向などです。加えて今年のレポートは、世界的な新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックが企業法務部門に与えた影響について詳細に調査しました。

2020年版トムソン・ロイター法務部門運営（LOD）調査

トムソン・ロイターのLegal Trackerは、リーガルオペレーション従事者を対象とする調査を5年間にわたり実施し、企業法務分野の動向を観察してきました。2020年は、企業弁護士およびリーガルオペレーション従事者を対象に、支出管理計画や高度化、部門の優先順位、リーガルオペレーションの成熟度、人事、ダイバーシティ計画に関する調査を実施しました。また、法務部門運営に最も多く用いられる指標やトップ企業が活用するベストプラクティスも提供します。

2020年6月に実施された本調査には、Fortune 1000の81社を含む合計223の法務部門が参加。Legal Trackerのベンチマーク・データと合わせて、1,450超の法務部門、900億ドル超の法務関連支出をカバーしています。

第1部—新型コロナウイルス感染症（COVID-19） パンデミックの影響

パンデミックの初期段階

パンデミックによる危機の結果、仕事量が急増したと回答した企業法務部門は58%に上り、仕事量が減少したと回答した法務部門の8倍以上となりました。ところが多くの組織で、この仕事量の増加は、全社的に急ピッチで実施された予算削減と同じタイミングで起こっていました。収益が減少する中、各部門の長がビジネスモデルの予算確保に走ったからです。

実際、予算が減少した法務部門は、増加した法務部門の5倍近くに上っています。すなわち、「少ない予算で多くの成果を挙げる」という方向への転換は、要望というよりむしろ必須事項に変わったといえます。

約

5x

予算が減少した法務部門
は、増加した法務部門の
5倍近く

58%
仕事量が増加した

6%
法務関連予算
支出が増加した

7%
仕事量が減少した

29%
法務関連予算
支出が減少した

企業法務部門にサービスを提供する法律事務所は、この難局に立ち向かいました。多くの法律事務所が、企業がパンデミックの法的影響を理解できるよう、改めて情報と知識の共有に努めました。サポートし、電子ニュースレター、ウェビナー、ナレッジポータルを通して、クライアントに各々の事情に合わせたアドバイスを提供しました。

多くの法律事務所のパートナーが自分の専門分野外となるアドバイスでも何時間も無料で提供しました。クライアントが目の前にある課題、その影響や可能な解決策を検討できるようしっかりサポートしたのです。またその対話はそれぞれの自宅をリモートでつないで行われたため、社内弁護士と社外弁護士間の関係はより個人的なものとなり、その結果、関係が強化されました。

そして以下の4つのワークストリームが発生しました。企業法務部門は、従来とは異なる新たな課題に対応することになりました。

1. COVID-19 関連要件の遵守
2. リモートワークの手順の整備
3. 事業活動の最大化
4. 損害賠償の可能性の最小化

COVID-19 のパンデミックに起因する 4 つの重要ワークストリーム



	ワークストリーム1	ワークストリーム2	ワークストリーム3	ワークストリーム4
	変動的な COVID-19 関連要件の遵守	効果的な在宅勤務の実現	変動的な環境における事業活動の最大化	損害賠償の可能性の最小化
目的	- 従業員の安全 - 事業展開	- ハードウェア - 情報システムへのアクセス - 通信ツール - 新規プロセス - 十分なリソース - 人員のエンゲージメント - 生産性の測定	- サプライチェーンの継続 - ロジスティックス - 顧客対応の継続 - 顧客の契約の見直し - 製品およびサービス提供力 - キャッシュフローの確保	- 労務問題の解決 - リスクのモニタリング（契約、規制遵守、相手方） - 紛争の緩和 - 政府補助金、助成金の最大化 - 常態（ニューノーマル）への段階的移行の準備
有利な状況	- 事業活動への影響が小さい 1カ国での事業展開	- 確立された在宅勤務体制 - 十分な技術インフラ	- 革新的文化 - 適応力の高い従業員 - 利用可能なサプライチェーン - デジタル対応力	- 理由を受け入れ、妥協できる - 早期解決の試み
不利な状況	- 事業活動への影響が大きい - 複数国での多国籍事業の展開	- 柔軟性に欠ける環境 - 伝統的文化 - 不十分な技術インフラ - チームメンバーの病欠	- 法務活動の凍結（公証人役場、規制機関） - 対面の要求	- 審問の中断 - 融通の利かない相手方

COVID-19 の世界的パンデミックの影響に企業法務部門はどう対処したか

主に事業活動や地理的範囲により、企業はそれぞれに異なるいくつかの課題に直面しました。このため、いずれの地理的環境においても、パンデミックが売上や事業運営に及ぼした影響および対応しなければならない国・地域のCOVID-19 関連規制の数が異なっていたのです。

「対応できないほど仕事量に増えました。不可抗力とは何か理解し、パンデミックによって何が起こるか、どのような影響が想定されるか、特に国内で実施された数々の規制を理解するためのコンサルティング業務です。結局のところ、メキシコは32 州から成る連邦国家であり、連邦を合わせると33 の当局が毎日規制を発令し、それに加えて地方自治体もあるため、事態を複雑にしています」—メキシコ、運輸

「雇用や複数の国々で起こり得る事柄、それにロックダウンとなった当社が事業を展開する国々での事業継続性（に関する）緊急時対策の選択肢を評価するのが大変です。業務量が圧倒的に多くなっています」—米国、テクノロジー／メディア／通信

これらの問題は、法務部門がオンラインで業務を遂行できるよう態勢を整えていたか、いかに想像力を発揮して以前であれば支持しがたいと見なされたであろう解決策を見つけたかにより、さまざまに異なりました。言い換えると、法務部門内部における既存の技術、整備された業務慣行、風土が、法務部門の危機対応力に大きな違いをもたらしたのです。部門長は素早くノートパソコンを発注し、多数の遠隔地からシステムにアクセスできるようにしていたでしょうか。社内弁護士は文書にオンラインでアクセスし作業することができず、紙の文書を宅配便で送ろうとしていなかったでしょうか。社内弁護士は同僚と上手く協働できていたでしょうか。部門長は危機管理に長けており、最新アプローチを活用して革新的ソリューションを見つけたでしょうか。

「我々は、リモートで仕事することに非常に慣れた部門です。また、グローバルレベルでサービスを提供している部門です。社内クライアントは、常に事務所にいるわけではないので、普段、彼らとはすべてリモートでやり取りしています」—スイス、医療

「例えば数百ページを印刷できるプリンターなど、自宅に同じツール一式を持たずにこれまでのような効率で仕事するのは困難です。そうしたインフラを整えずに、さらに複雑な仕事をするのは難しくなでしょう。誰も出勤せず、ファイルにアクセスできなければ、物理的に実行不可能な業務もあります。でも、それは、政府の推奨事項に全く適合しません。ですから、それらの業務はすべて、当面、ペンディングとなっています」

－英国テクノロジー／メディア／通信

「そうですね、私たちにとっては、COVIDがもたらした変化はむしろ大歓迎です。当社には、リモートワーク体制があり、十分なITサポートを受けることができます。また在宅勤務時間を延長することもできます」－香港、医療

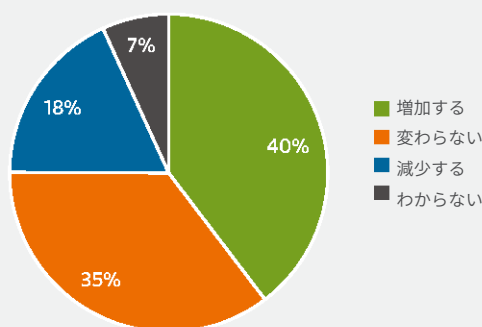
「当社の法務部員の大半が在宅勤務となり、生産性と効率が大幅に低下しています」－米国、テクノロジー／メディア／通信

パンデミックに起因する紛争を最小限に

法務部門は、常に変化する紛争環境に慣れています。例えば、不況になると、被害当事者は、相手方に責任を負わせ、これ以上の損失拡大を食い止めようと必死になるため、訴訟が発生しやすくなりますが、逆に、好景気では、そうした相手の責任を追及するような行為が起こりにくくなります。

パンデミックに起因するあらゆる混乱、とりわけ危機が契約に及ぼす重圧を鑑み、企業内弁護士が多くが、紛争の増加を予想しています。

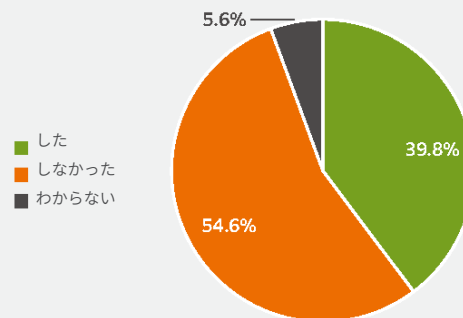
COVID前と比較した今後6カ月間における紛争関連支出



パンデミック以前と比べて今後6カ月間で訴訟関連支出が増加すると予想する法務部門は、全体の40%に当たり、これは、減少を予想する法務部門の2倍に相当します。

全体的に、過去数年間にわたる企業法務部門の考え方と戦略は明確なものが多く、法律事務所についてもほぼ同じことが言えました。

新たな紛争予防策の導入

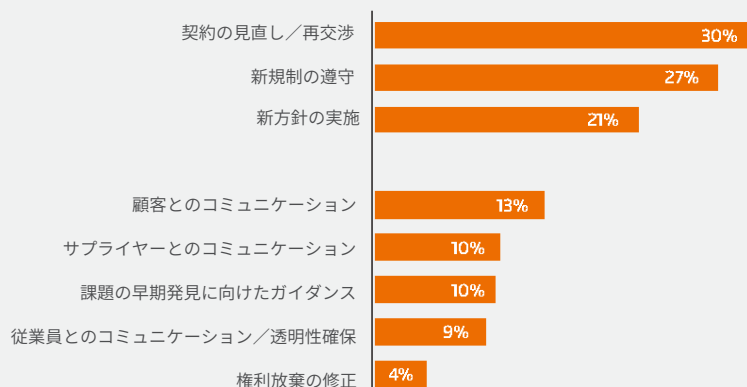


また、40%の法務部門が新たな紛争予防策を追加で導入し、55%は「しなかった」と回答しました。

最も多く取られた予防策としては、契約の見直しや再交渉、パンデミック関連規制を遵守するための堅牢なアプローチの導入、新方針の導入などが挙げられました。

多くの法務部門が、従業員や顧客、サプライヤーとのコミュニケーションを強化しています。

COVID-19 関連の紛争予防策（多い順）



「操業する時は、絶対に安全な方法で働けるようあらゆる努力をしてきました。一つ目（の目的）は、従業員を守ることです。二つ目は、できれば労災補償やその他の争議に関する負担を減らすことです。過去4カ月間はそればかりやってきました」

-米国、製造

「重要なのは、コミュニケーションです。法や契約内容に基づいてできることは限られていますが、COVIDの発生後すぐに、当社と請負業者、当社とオーナー間でいつでも連絡が取れるようにしました」-米国、建設

「不可抗力などの問題に関する当社の立場を理解するために契約を見直し、可能性として不可抗力条項の一部を明確化し、担当分野のサプライヤーや請負業者と彼らの立場に関して事前対策を協議しました」-英国、天然資源

パンデミックにより法務部門の働き方がどう変わったか

法律業界内のリモートワークへの急速な移行が起こったことにより、法務部門長の多くが、所内で部員と対面で働き、業務が遂行されていることを把握できるようにしなければならぬ、という従来の考え方を払拭せざるを得なくなりました。

適切な支援テクノロジーやプロセスを提供した法務部門では、弁護士がリモートワークしながら、効果や生産性を維持できることが証明されています。こうした新しい変化により、さまざまな機会がもたらされています。例えば、事務所面積の削減、通常の地理的範囲を超えた人材の採用や新規サプライヤー探しなどが可能になりました。また、従業員の処遇も、職場ではなく個人のニーズに合わせて、より臨機応変な対応が可能になりました。

法律事務所のパートナーを対象とした調査では、リモートワークが自分の心身の健康に「プラスの影響」をもたらしたとする回答は、「マイナスの影響」があったとする回答の3倍に上りました。労働慣行が「改善した」という回答は「悪化した」という回答を上回りました。「改善した」と回答した人は、「他者と連携できる仕組みが整備されていた」とコメントする傾向がありました。また、「適切な支援を提供すること、適応が困難であると考えている人には教育を実施することが重要」と回答したパートナーもいました。

代替的法務サービス提供者（ALSP）は、かつては法律業界では得られなかったような柔軟なサービスを保守的な法律事務所や企業の法務部門に提供しています。ALSPには、保守的な法律事務所や企業の法務部門に対し、ソリューションを提供する多様性に富み、テクノロジー対応力の高い人材が集まっています。

法務部門や法律事務所が、パンデミック以降も柔軟な働き方を維持することで、成功事例に倣うことができたなら、エンゲージメントと創造性の高いチームを編成することができるでしょう。

チェックリスト：

パンデミック対応力に優れていた法務部門の特徴

- ✔ 効果的かつ効率的なリモートワークを実現するテクノロジー（ハードとソフト）を利用した。
- ✔ 社内各チームが体系的に作業を行い、定例オンライン会議を開催できるリモートワーク体制を整備した。
- ✔ 社内の事業責任者に定期的に確認し、法律的視点が主要会議のすべてに反映され、リスクが特定されるようにした。
- ✔ チーム全員が難題に解決策を提案できるクリエイティブかつフラットな組織風土を醸成した。
- ✔ 社外の弁護士が同一のサービスをオンラインでシームレスに提供できるようにした。
- ✔ 無料の法律事務所のリソースにアクセスし、法務上の課題を洗い出し、把握した。
- ✔ 事務所内の人脈に恵まれた、信頼できる外部弁護士経由で他のクライアントの事例を学んだ。
- ✔ 全法域において変動するCOVID-19関連の規制の最新情報を把握し、遵守を担保した。
- ✔ 全ての法務リスクを網羅し、優先順位付けしたリスク一覧を作成し、維持管理している。
- ✔ 全てのレベルで最も重要なリスクを軽減する措置を講じた。



第 2 部—2021 年の外部環境予想と企業法務部門の備え

今後想定される外部環境

パンデミックが完全に収束するまで、経済で混乱が継続し、経済活動の停滞が続くと想定されます。

多くの法務部門やそのクライアントにとって経済的圧力となり、間違いなく法務関連予算を圧縮することになります。コロナ禍に対応し、成長できる状況にある、またはより良い機会をつかめるようビジネスモデルを素早く適応させた法務部門にとっても、（自社の）ビジネス改革と急成長の推進をサポートするためには、引き続き様々な課題に対応していく必要があります。

米国では新政権が発足しました。世界最大の経済大国として米国内のビジネスや対米ビジネスに影響をもたらすことになります。既にバイデン新政権は、世界保健機関（WHO）からの脱退の撤回など、パンデミック対応により強硬な姿勢を取っていくことを表明しています。これらの対策が功を奏すれば、新型コロナウイルス感染による死亡など長期的な被害を減らせるでしょう。

さらに、バイデン政権は、前政権の規制・貿易・外交政策の多くを見直し、転換する意向を示しており、それらは、国際貿易に影響を及ぼすと考えられます。就任演説でバイデン大統領は、この数カ月間の社会不安の原因となった問題に立ち向かうことも約束しました。こうした社会的混乱への取組みの強化により、法務部門の長は社内的にも、社外の弁護士チームについても、ダイバーシティとインクルージョン（多様な人材を受け入れ生かすこと）を引き続き推進することが求められます。

欧州で事業を展開する多国籍企業にとっては、英国の欧州連合（EU）離脱とEUとの新たな関係がビジネスの進め方に短期的、長期的に多大な影響を及ぼすでしょう。

今後、法律業界を含むさまざまな業界で、政治的、経済的に先行きが不透明な中、事業活動を行うことが当たり前の状況が続きます。法務部門は、短期的リスクと将来的リスクの両方を最小化しながら、業績を最大化できるよう自社をサポートする中心的存在となっていくと想定されます。



法務部門が整備すべきこと

法務サポートをいつでも提供できるよう準備

第一に、企業法務部門は、リモートワークへの移行時に経験した生産性向上と柔軟な対応をさらに前進させる必要があります。多くの部員が出勤するようになった後でも、部門は、必要が生じた場合に可及的速やかに、かつ効果的にリモートワークに切り替えられるよう、準備しておくべきです。具体的には、これを実現する移行システムとプロセスを維持し、リモートワーク機能のサポートを個人に提供できるようにします。

事業にとって能動的かつ中心的なアドバイザーとなる

次に法務部門は、リスクを洗い出し、軽減するのみならず、より能動的な役割を担い、新たな戦略に関する相談役となり、ソリューションを提案することで、ビジネスに常に寄り添う存在となる必要があります。

こうした変動期には、規制の最新情報を常にアップデートすることと同様に、競合他社や類似業種の企業の戦略的動向について常に情報収集を怠らないようにすることが肝要です。この作業は形式化されていればいるほど効果的となるでしょう。

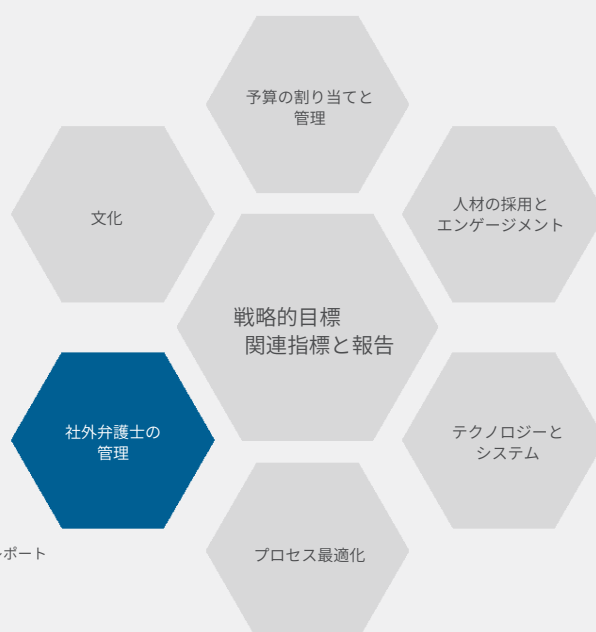
法務部門の長は、社外の弁護士にも意見や提案、他のクライアントの成功事例を法務チームと共有してもらうようにする必要があります。スケジュールを設定し、目標達成に適切なインセンティブを与えることが極めて重要です。

模範となる法務部門のイメージ

81%

2020年にリーガル
オペレーション担
当を採用した法務
部門の割合

出典：トムソン・ロイター法務部門運営（LDO）調査レポート



上記2021年のフレームワークにおいて、企業法務部門が取り入れるべき7大要素が特定されました。

本レポートによれば2020年における重要な変化の一つに、リーガルオペレーション担当を採用した法務部門が81%と昨年の57%から急増したことが挙げられています。リーガルオペレーションの専門家は、上記フレームワークの全7要素を推進する原動力として期待が高まっています。適切なツールとリソースの整備について法務部門をサポートできる存在です。

部門運営の目安として評価指標を前面に出すために、法務部門は、定期報告体制を整備し、チームが目標に向けて仕事を進められるようにし、その一方で経営陣、とりわけ経理責任者に自分のチームが付加した価値をあらためて認識してもらう必要があります。

1. 戦略的目標、関連指標と報告

法務部門は、ビジネスへの効果的な法的サポートの提供、組織の長期的な保護、効率化の促進など、説得力のある戦略的目標を明確に示しています。一方で、法務部門により報告される指標の大半は、法務関連の支出に関係するものが大半になっています。

「トムソン・ロイター法務部門運営（LDO）調査」レポートによれば、よく用いられる指標のトップ5は以下の通り、すべて支出ベースでした。

- 法律事務所別総支出（92%の法務部門がこの指標を追跡していると回答）
- 案件別総支出（同62%）
- プラクティス・グループ別総支出（同54%）
- 事業ユニット別総支出（同50%）
- 支出実費対予想比（同48%）

支出に関する指標は非常に重要ですが、それだけでは法務部門が貢献している基本的価値を評価することはできません。

法務部門は、どのように価値を創出し、どのように損失を回避しているか、事業部門に対し証明することのできる指標を見つけられれば、自部門の予算が削減対象とされた場合、防御することができます。

例えば、法務部門に活用されている指標の第6位の「開始案件数と完了案件数」です。この指標も仕事の質や創出された価値を測ることは不可能ですが、仕事量を測定することは可能です。第8位は「訴訟エクスポージャー（訴訟の影響を受ける可能性のある金額）」。これは、しばしば最高財務責任者の大きな関心事であり、指標として推奨されます。興味深いことに「法的成果の質的価値」を指標として用いている法務部門は11%のみでした。

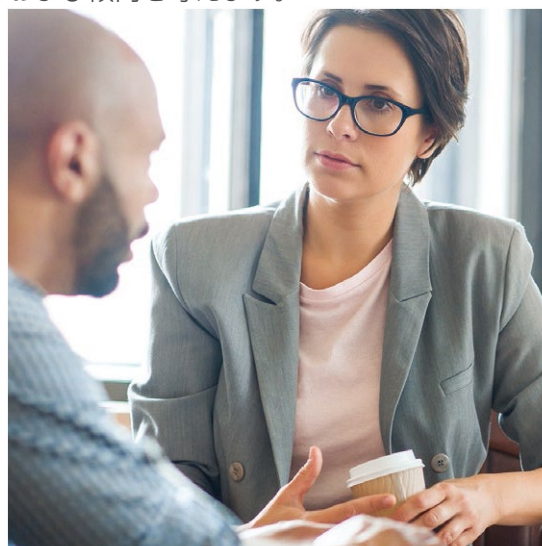
- 開始した法務案件数と完了した法務案件数（46%）
- 訴訟エクスポージャー（36%）
- 法的成果の質的価値（11%）

2. 予算の割当と管理

法務部門の長は、数千社から収集した予算と売上データで構成されたベンチマーク・データを参照することができるでしょう。しかし実際の部門予算は、その会社の規模、場所、産業、規制当局の監視レベル、成長段階、事業を展開する国など多数の要素により異なります。本レポートでは、多くの場合、収集されたデータには法務サービスの質との相関性がないことを踏まえて、全体的な中央値、平均値、および傾向を考えます。

次の2点は、法務関連支出のベンチマークに関して法務部門の長が重要であるとみなすべき指標です。

- 売り上げに占める法務関連支出
- 社外弁護士に対する法務関連支出の比率



世界総収益が10 億ドル以上の企業は、2020 年にこの総収益の平均0.18%を法務サービスに当てていました。米国では、米国を本拠地とする企業の法務関連支出は総収益比でその2 倍近くとなり、さらに高い傾向が観察されました。英国とカナダは世界平均値並みでしたが、その他の国々の大半は概ねそれを下回っています。

法務関連予算（合計）＝総収益の **0.18%**

総収益 10 億ドル以上の企業に関する支出ベンチマーク（本拠地の国別）

		総支出の総収益比（中央値）
全世界		0.18%
北米	北米全体	0.28%
	米国	0.32%
	カナダ	0.19%
欧州	欧州全体	0.15%
	英国	0.18%
	ドイツ	0.13%
	フランス	0.11%
中南米	中南米全体	0.14%
アジア・パシフィック	アジア・パシフィック全体	0.12%

地理的場所に加えて、法務関連支出レベルに違いを生む最大の要因は、企業規模（総収益ベース）です。理由は規模の経済です。一般に、総収益60 億ドル以上の米国企業の法務関連支出の総収益比は、総収益2.5 億ドル未満の企業に比べ、15%近く少なくなっています。

下表は、総収益別の大体の傾向を示しています（ただし、産業など他の変数は考慮されていません）。例えば、米国内の金融および不動産業は、規制への遵守義務により、総収益の1%以上を法務関連に当てています。

総収益5 千万ドル以上の米企業の支出ベンチマーク（収益規模別）

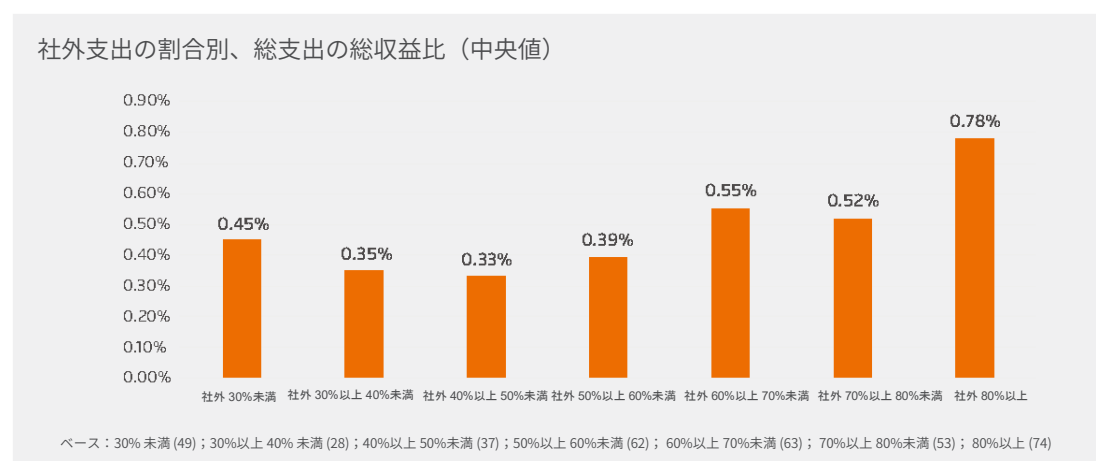
総収益	総支出の総収益比（中央値）
\$2.5 億未満	1.40%
\$2.5 億以上\$5 億未満	0.54%
\$5 億以上\$10 億未満	0.54%
\$10 億以上\$30 億未満	0.35%
\$30 億以上\$60 億未満	0.24%
\$60 億以上	0.19%

社外に対する支出の比率＝**55%**

社外に対する法務関連支出—法務部門の予算全体のうち社外に対する支出比率の平均は55%で引き続きほとんど変化はありませんでした。米国の平均値はわずかにそれを上回る60%、欧州とアジア・パシフィック地域はほぼ50%でした。

少なくとも米企業については、社外と社内の支出の理想的なバランスに関して最適な範囲があるように思われます。その範囲は、最も低い総支出の総収益比（下図「0.33%」）に対応します。その社外支出の割合が40%以上50%未満であることから、米企業の法務部門は予算全体の最低10%を社内に振り分け、欧州とアジア・パシフィック地域の平均に近づけることが理想でしょう。

総収益 5 千万ドル以上の米企業の支出ベンチマーク（社外／社内別）



低価格を売りにしている社外のALSPの活用を企業が進めれば、外部委託は費用対効果に優れているため、この最適な範囲が変動する可能性があります。

総収益 1 億ドル当たり社内弁護士 0.4 人

総収益10億ドル以上の典型的な企業における総収益1億ドル当たりの社内弁護士の人数は平均0.4人（米国と欧州両方）でした。ただし、米企業の社内弁護士コストは一般に、欧州企業と比べてまだはるかに高い傾向にあります。米国の弁護士一人当たりの費用（中央値）は30万ドルで欧州の13.3万ドルの2倍以上に相当します。アジア・パシフィック地域では一般に、法務チームは小規模で、総収益1億ドル当たりの社内弁護士の人数は0.2人でした。

ここでも規模の経済の効果が確認されました。会社規模が小さくなると総収益比の法務チームの規模が大きくなりますが、弁護士一人当たりの支出は、大企業と同程度でした。

3.人材の採用とエンゲージメント

多くの法務部門が法律事務所から直接人材を採用しています。パンデミックにより、法律事務所の優れた人材は、自分のワークスタイルを再評価するようになりました。法務の将来に関する最新の Acritas のレポートによれば、弁護士の80%近くがリモートワークの維持を希望すると回答しました。また、20%はより柔軟な対応を取ってもらえない場合は、現在の法律事務所を退所するだろうと回答しました。

こうした新規採用者が今まで以上に勤務地や時間を自分で管理できるようにすれば、法務部門にとっては、全国の法律事務所から優れた人材を採用し、社内チームを強化するまたとないチャンスとなります。

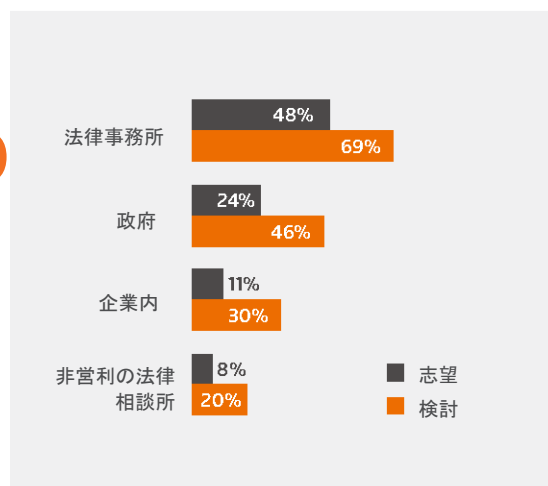
また、大規模な企業法務部門の一部は、ロースクールから直接採用しています。一方、自部門の経験の浅い人員が、同業者とネットワークを構築し、専門的能力を継続的に開発できるよう、法律事務所が提供する学習プラットフォームを活用している法務部門もあります。

Acritas が米国のロースクールの学生を対象に2020 年後半に実施した調査によれば、企業内のキャリアを検討すると回答した人は30%のみで、企業内キャリアを志望すると回答した人はわずか11%でした。企業内キャリアの詳細について、あまり把握されていない実態も本調査で明らかになりました。一部の学生からは、「自分には資格がないと思う」「自分には適切な経験がない」「所得が上がる可能性があまりない」「仕事の種類が限られる」といった声が聞かれました。

わずか

30%

のロースクールの
学生が企業内キャ
リアを検討すると
回答



企業法務部門にとって、ロースクールの学生や社外弁護士が自社に対して抱くブランドのイメージを向上させることが有益であるのは明らかです。そのためには、柔軟な働き方やプロボノ案件に従事する機会はもちろん、変化に富んだ仕事内容やキャリアの将来性をアピールすることなどが考えられます。

ひとたび配置されれば、エンゲージメントの高いチームメンバーは能力を発揮するだけでなく、高い確率で定着します。法務部門は、新部員から意見を募り、それを組織内で共有することで、彼らの熱意を鼓舞することができます。階層的な法律事務所での勤務を経験した新法務部員にとって非常に斬新な機会であると捉えることでしょ

う。

この分野の進捗を追跡する方法の一つが、現在のチームを対象にした、「ネットプロモータースコア（Net Promoter Score）」の測定です。従業員に「この職場を周囲の人に薦める可能性があるか」という質問を行い、部門を評価してもらいます。

4. テクノロジーとシステム

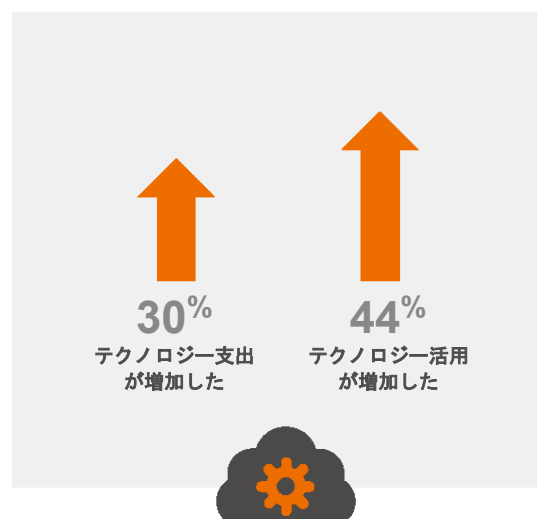
本レポートでは、法務部門の30%がテクノロジーに関する支出が増加していると回答し、減少していると回答したのは11%に留まりました。今年のLDO 調査で、さらに傾向が高まっていることが確認されたのは、既存のテクノロジーを上手く利用する部門が増えていることで、技術ツールの活用について「増やしている」と回答した部門が44%に上り、「減らした」と回答したのは2%のみでした。

企業法務部門が挙げた重要テクノロジー上位5 項目（LDO 調査）

- 電子請求書／支出と案件管理
- 契約管理
- 法律関係リサーチ
- 文書管理
- 訴訟ホールド

法務部門が関心を持つ未導入の
技術ソリューション上位5 項目

- 文書管理
- 法務インテリジェント・ソリューション
- 分析、リスク評価、デューディリジェンスを目的とした契約AI
- 契約管理
- 法務ワークフローの自動化



LDO 調査によると、導入しているテクノロジーの種類を問わず、「データ・セキュリティ」は法務部門にとって2番目に高い優先事項でした。パンデミックの間は、当然のことながら、データシステムやドキュメント、ネットワークにリモートワーカーがアクセスできるようにする必要があるため、データ・セキュリティと保護の重要度はさらに増しています。

5. プロセスの最適化

LDO 調査で法務部門の優先事項の3番目と4番目に挙げられたのは、いずれもプロセス最適化の重要性を示す、「法務サービスの提供における社内効率の向上」（法務部門の74%）と「ワークフローと手動プロセスを簡素化するテクノロジーの活用」（同61%）でした。

法務部門は作業プロセスを見直し、適切なリソースを配置し、部門のテクノロジーを最大化するために、デザイン思考や連携などのテクニックをますます活用するようになっています。また、部門内で保管する法務関連のデータをできるだけ多くデジタル化し、将来的にプロセスを単純化することにより、多大なメリットがもたらされる可能性があります。

こうした種類のプロセスの見直しに大いに役立つのが、適切な専門家を活用することです。企業法務部門や法律事務所がプロジェクト・マネージャー、リーガル・エンジニア、社外コンサルタントなどのプロフェッショナルを積極的に活用しはじめています。

法務部門のテクノロジーとプロセスに関する洗練度評価

トムソン・ロイターは、法務部門のためのテクノロジーとプロセスの洗練度に関する自己評価モデルを開発しました。

昨今の法務部門は「プロアクティブ（能動的）」から「オプティマイズド（最適化）」や「プリディクティブ（予測的）」へのシフトを通して洗練度を向上させています。

カテゴリー	内容	2020 年	2019 年比
カオティック（雑然）	電子請求システムを使用しない法務関係費の請求書発行、一貫性のない法務関連支出レポート	0%	-1%
リアクティブ（受動的）	電子請求システム使用、必要最低限の法務関連支出レポート	23%	—
プロアクティブ（能動的）	請求ガイドラインの活用、請求書監査、法務関連請求レビュー、タイムキーパーと案件の管理プロセス	51%	-6%
オプティマイズド（最適化）	料金管理の一元化、提案依頼書（RFP）の活用、料金設定のための入札または割引、社内プロセス重点化によるコスト削減、法務部門の業績に関する高度レポート	18%	+2%
プリディクティブ（予測的）	弁護士、社外弁護士、リーガルオペレーション担当が協力して関与する案件の能動的な管理、案件予算の明細化・予測可能性・予想、業績のベンチマーキング	7%	+3%

6. 社外弁護士管理

LDO 調査において法務部門にとっての最優先事項は、社外弁護士コストの管理でした。部門の総予算の平均60%を占めることを考えるとこれは当然と言えるでしょう。

以下は、法務部門により特定された社外弁護士コストを効果的に管理する方法の上位10項目です。

- ① 請求ガイドラインの一律実施、請求関連の手数料・費用の削減（81%）
- ② 提案されたタイムキーパー・レート表の標準的ディスカウント（例：定価の10%割引を提示）（53%）
- ③ 予算の定期的見直し、高額案件に関する支出実績との比較（51%）
- ④ 請求費用の削減（50%）
- ⑤ タイムキーパー・レート値上げの減額（49%）
- ⑥ 大量取引による割引（45%）
- ⑦ 法律事務所の案件予算を要求（42%）
- ⑧ 混合型タイムチャージ（例えば、パートナー、アソシエイトの固定レートをオファー）（35%）
- ⑨ 案件レベルで固定料金または定額料金で料金設定（34%）
- ⑩ 優先ベンダー／パネル（複数の法律事務所の一団）・プログラムの利用（28%）

社外弁護士に対する支出を抑制するのは重要ですが、法律事務所により提供される仕事や付加される価値も重要です。

社外弁護士コストの削減手段としての請求ガイドラインの一律実施の有効性を考えると、法務部門は、単にさらなるコスト削減手段としてではなく、付加価値を高める方法として優先ベンダープログラムやパネルの活用を検討すべきでしょう。



コミュニケーションが大事—法務部門と社外弁護士間のトラブルは意思疎通がうまく行われないことによって起こります。以下の方法で、このような問題を克服したり、軽減したりできます。

- ✓ 法務部門が法律事務所に希望する連絡手段、アドバイスの提供方法、適切な応答時間、タスクの緊急性を示す「信号システム」を詳述したサービス基準フレームワークに同意
- ✓ 成功の評価方法と予算達成時の報奨に関する共通の目標と指標
- ✓ 終了後に案件レビューを行い、サービスを最適化し、総コストの節減が継続的に行われ、全体的な効率化が達成された場合に法律事務所が報奨を受けられるようにする
- ✓ 法務関連の意見提供だけでなく、事業に関する解決策が提供されるよう、会社の目標、課題、リスク選好に関する定期説明会を実施。この説明会では、双方向のやり取りができるようにし、社外の弁護士がアイデアを出したり、他のクライアントとの仕事で観察された経験について共有したりできる機会を提供する。

7. 風土

法務部門の職場風土には、多くの決定要因があります。例えば、トップの姿勢、どんな行動が褒められ、どんな行動が嫌がられるか、社内の顧客や社外のサプライヤーに対する態度などが挙げられます。実際に、サプライヤー対応の良し悪しで、彼らがもたらす最終的な付加価値に大きな違いが生じます。

しかしながら、組織の風土はさらに広範囲に及びます。風土によって「この会社では、どんな人材が活躍しているか」「性別、人種、性的指向は、チームのメンバーが成功する確率に影響するか」「また社外弁護士の選定にも影響するか」などの重要な問題が生じます。

Acritasの調査によれば、クライアント企業が法律事務所のパートナーを選択する際に、多くの場合は無意識の先入観が作用していることがわかりました。この先入観により、男性のクライアントは、男性パートナーを主任弁護士として選択する明らかな傾向があります。しかし、男性が主導するチームと女性が主導するチーム間では、仕事ぶりに差はないことが調査でわかりました。さらに、多様性に富むチームは、複数の評価指標についてより高いスコアを上げたことが確認されました。

ダイバーシティとインクルージョンへの着目—2019年から2020年にかけて、Acritasは欧州弁護士協会（EGCA）と共同で、ダイバーシティとインクルージョン（以下「D&I」）に関するあらゆる種類の取り組みを確実に進められるよう、同協会のパネルに参加する法律事務所が活用できるフレームワークを策定しました。

EGCAフレームワークから生まれた具体的対策の上位10項目は以下の通りです。

- ① 多様性のすべての側面に常に着目する。ただし、報告内容は性別に限定する。
- ② 多様性の評価指標について法律事務所に報告し、法律事務所に対して期待する内容の概略を説明する。また、業務分担に及ぼす影響を説明する。
- ③ 部門内で同じフレームワークに合意し、法律事務所が活用しているものと同じD&I評価指標に基づき報告する。
- ④ 法律事務所と年1回会議を設け、成功事例協議し、成功事例と失敗事例を共有する。
- ⑤ 特定の過小評価グループを対象とする共同プログラムに対する予算化を検討する。
- ⑥ 必須・推奨多様性イニシアチブのガイドを作成する。
- ⑦ 取引先の法律事務所に、D&Iの両方に関する取り組みを報告するよう依頼。これにより、この分野で本当に優れた法律事務所を探すことが可能になる。
- ⑧ 事務所全体について年1回、案件全体について年2回の頻度で評価指数の報告を要請する。
- ⑨ 報告の要請については既存の基準（弁護士規制当局（SRA）、「多様性モデル調査」、「ストーンウォール・インデックス」等）との整合性を図る。
- ⑩ 大手銀行、法律事務所、職場の変革の推進に取り組むその他の企業間の協力の成果である「マインドフル・ビジネス・チャーター」に賛同する。

企業法務部門はまた、企業の法的アイデンティティを保護する存在として、企業が良き市民として事業を運営するうえで重要な役割を果たすことができます。会社は社会に表明した価値に従い行動しているのでしょうか。ベンダーやサプライヤーもこれらの価値に従い行動するよう、サプライチェーンに対する十分な精査を行っているのでしょうか。会社はSDGsに取り組んでいるのでしょうか。部員は重要プロジェクトについて自主的に取り組んでいるのでしょうか。

大部分の弁護士にとって、法務に関して優れた業績を上げることで認められ報奨を受けることだけでなく、地域社会に還元し世界に幅広い影響を与えるという2つの役割を果たすことのできる企業風土は、健全かつ魅力的です。



結論

企業法務部門は2021年に優秀な人材が職場に求める高度な条件を満たしつつ、法律業界の将来的変化に適応できる部門を構築できる、またとない機会に直面しています。

パンデミックが発生した2020年は、大半の法務部門の運営方法がストレステストの対象になりました。前例のない混乱、危機管理、そして新しい働き方への即時移行を通じて、法務部門に内在する不備が顕在化されました。法務部門の長は、従来の仕事方法を変えても、部門の目標を達成することが可能なことがわかりました。

法務部門はまた、利便性、費用節減、アクセシビリティの拡大に利点を見出しましたが、リモート環境では対応不可能な業務や状況などの課題も存在しました。実際に、法務部門の長の多くが、法務の一部は対面で行わなければならない、将来的にもそれは変わらないと認めています。

家族と過ごす時間が増えたり、有益なワークライフ・バランスを享受したりすることで、パンデミックをきっかけに法律業界の多くの人々が、じっくりワーキングスタイルを考える機会に恵まれました。実際に、2020年は、弁護士は毎日事務所で長時間労働しなくとも最大の貢献ができることを証明した1年となりました。それに逆行する考え方はますます時代遅れになっています。

コロナ禍で企業法務部門は様々な法律上の課題に対する解決策（多くの場合、テクノロジー導入で可能になるオンラインの法務プロセス）を探し出す方法を見出しました。

法務部門の長は部員の教育について再考し、連携、仕事の割り当て、関係構築の方法についての体系化が求められています。パンデミックで得た教訓を生かして、より効率的で健全な、相互に有益な成果を重視した、社外の弁護士その他リーガル・サービスのサプライヤーとの関係を醸成するチームを設置するのもよいでしょう。

この新たなアプローチで、先進的な法務部門の長は自ら主導した法務部改革の効果を得ることができるようになり、さらに自分の部門の業務価値を会社に明確に示すことができます。

このレポートは、リサーチ&アドバイザリーサービスのヴァイスプレジデントであり、現在はトムソン・ロイター傘下のAcritasの創業者である、Lisa Hart Shepherdが執筆しました。



トムソン・ロイター・インスティテュート

トムソン・ロイター・インスティテュートは、法務、企業、税務・会計、行政の各業界の人々を結集し、対話や議論のきっかけを作り、最新の事象や傾向を解明し、各業界が直面する機会や課題に関する基本的ガイダンスを提供します。トムソン・ロイター専属のソートリーダーシップ機関として、トムソン・ロイター・インスティテュートは、ブログの解説、業界を誇るデータセット、情報に基づく分析、業界リーダーへのインタビュー、動画、ポッドキャスト、世界規模のイベントなどを通してダイナミックなビジネス環境への鋭い洞察を提供しています。

詳細は、thomsonreuters.com/institute をご覧ください。

企業法務向けHighQ

チームの運営方法を合理化し、統合された法務業務ハブを使用して、案件管理、契約のライフサイクル、ベンダー管理、プロジェクトのコラボレーションを簡素化します。

- 企業法務管理
- 書類管理
- 案件管理
- リーガルインテイクとセルフサービス
- 契約管理
- 仕入れ先管理

詳細は[こちら](#)

お問い合わせ

Mail: marketingjp@thomsonreuters.com