レポート

法務を活用したビジネス戦略

法務部の価値を再考する

THOMSON REUTERS®

目次

03 合法性、戦略性、正確性

05 リーダーシップ・マトリックス

09 オピニオン：リーダーシップを示す

10 法務部に求められるバランスの取れた行動

13 最小のリソースで最大の成果を達成

合法性
戦略性
正確性

法務分野のみならずビジネス全般の混乱により、法務統括責任者（GC）および企業法務部門の役割は急激に変化しています。今日のGCは、単純に合法であるかだけでなく、ビジネス戦略性や正確性についても判断を求められています。

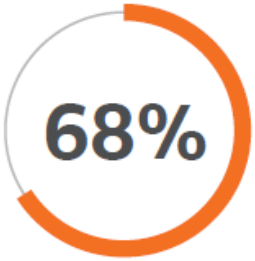
法務統括責任者（GC）と法務部は多くの部署と関り、ビジネスを360度可視化できる立場にいると言えるでしょう。そのため、組織、顧客、そして取引先に関する貴重な情報が集まります。適切な法務テクノロジーを導入することで、GC はビジネス経営に価値ある戦略的アドバイザーとして、保有する情報を有効活用できるでしょう。

役割の変化

優れた法務部は変化するビジネス環境においても、取締役会における法務の存在価値を明示し、ビジネス経営全体での新しい法的戦略を強化しています。

法務統括責任者（GC）は、CEOや経営陣を含むすべての人と協力して業務を行い、取締役会、株主、その他の関係者に対して説明責任を負っています。GCが経営幹部に加わるという世界的な傾向を受け、GCは取締役会や社内外の委員会に出席し、ビジネス経営戦略に深く関わるようになってきています。

GCはハイレベルな法知識を提供し、露呈したリスク、責任、コンプライアンス、ガバナンスの問題について助言します。この法務業務は企業ブランドや信頼性にも影響します。GCは組織に対し360度の視野を持つ人物として、他にはない独自の役割を果たすことが求められているのです。GCや法務部はビジネス全体から見たその役割の強化に努め、重要課題に取り組むことで、新しいタイプの信頼できるGCと法務部が誕生させることができるのです。



企業法務部が過去12カ月間に
業務量の増加を感じた割合

Thomson Reuters 2020

企業法務部ができるだけ内部で
法業務を処理するべきと考える割合

Thomson Reuters 2020

GCおよび法務部のこの新しい難解かつ増大する役割は、「最小限のリソースで最大限の成果を上げる」というプレッシャーのなか、困難をきわめています。近年、リーガルテック製品やクラウドベースのプラットフォーム、合理化されたプロセス、人工知能ベースのソリューションなど、社内弁護士の増大するニーズに合った幅広いソリューションが出現しています。テクノロジーは時間とリソースを解放し、GCが対応を求められる幅広いビジネス課題に集中して取り組めるようサポートします。

しかし、現在利用可能なテクノロジーがあまりにも多種多様なため、問題もあります。例えば情報がさまざまな場所でバラバラに保存され、統一性が失われてしまうことが挙げられるでしょう。法務部は契約や文書管理、社外弁護士や他の取引先管理、企業の法的業務、案件管理などの分野における幅広い課題を管理しなければなりません。このような様々な情報がサイロ化されてしまう現状は皆さんも容易に想像できるでしょう。

また、コンプライアンスの負荷増加により、さまざまな分野で可視性が失われ、ビジネスにも影響を及ぼしています。規制遵守に関するコストは、ビジネスにとって最大の課題の1つです。中小企業にとっては、イノベーション、新規事業、新規市場への参入への障壁となります。大企業の場合は政府が規制違反を政策を推進し、コンプライアンス文化を構築するために利用することから、企業ブランドを毀損する恐れもあります。

リーダーシップ マトリックス

GCはビジネスに対しより戦略的な役割を担っているという話をよく聞きますが、これは何を意味するのでしょうか。

現在のGCは、より複雑な組織を先導し、強力な分析力を発揮し、戦略的な課題に対する深い理解を示す必要があります。このような役割により、企業法務部はグローバルなリーガル傾向に対し柔軟に進化し、新たな多次元的かつ横断的な組織となり得るでしょう。

基本の転換：

新型コロナウィルスはあらゆる企業に前例のない混乱を引き起こしており、その影響は数年間続くと見られています。この危機的状況により、GC には迅速かつ積極的に事象に対応することが求められています。規制や政府の措置が急速に変化し、迅速かつ最新のアドバイスを必要とする業務が急増しているため、企業法務部には驚くほどの危機管理能力と機敏性が求められています。その上GCは差し迫ったリスクに対応しながら、将来起こり得るリスクを予測し、様々な問題に対して革新的な解決策を示さなければなりません。

厳しい環境：

グローバル化により企業法務部は、これまで以上に厳しい規制や法執行、管轄・政治的課題、予測不可能な経済動向といった困難で複雑な問題への対応を求められています。法律は経済的・地政学的なダイナミクスにおいて大きな役割を果たし、その影響は企業が対応しなければなりません。近年のグローバル化によって、ウェブサイトを持つだけでビジネスが全世界レベルになり、より広範な繋がりを持つことが可能になりました。しかし、現在グローバル化は困難に直面しています。貿易摩擦は一般的になりつつあり、国益や主権がより重視されるようになってきています。また企業行動はますます厳しい監視の対象となり、透明性、情報開示、説明責任を推進するよう圧力をかけられています。そのような状況下では、横断的かつ統合的なソリューションツールが必要です。ビジネスにおける意思決定に影響を与えるさまざまな政治的傾向や事態に関して適切かつ迅速に判断し、法的な見地から意見を述べる助けとなります。

新型コロナウィルス発生以降の優先順位の変化

安全性／危機管理

- 大幅な新型コロナウィルス規制に対応
- コンプライアンスの確保
- 潜在的な問題の特定および監視・軽減
- 規制の変更により発生する問題に備える

実効性の向上

- 業務の急増に対応
- ビジネスに寄り添う
- 業務の効率化
- 障害を乗り越えるための革新的なアドバイスの提供
- 正確なレポート作成／分析

効率性

- 迅速な業務を行うチームを支援するテクノロジー
- 柔軟な資源投資による体質強化
- プロジェクト管理システムと専門知識
- ワークフローの自動化をサポートするテクノロジー
- アウトソースにより得られる時間や資源の活用

Acritas 2020

意思決定：

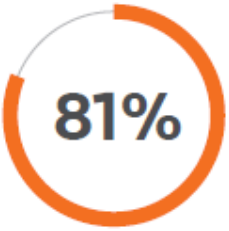
GCは企業の上層部にとって信頼できるアドバイザーです。特にコーポレートガバナンスは、GCの重要な役割であり、取締役会やさまざまな委員会に積極的に関与していくべきです。横断的な企業の秘書としての役割がコーポレートガバナンスの慣行を改善するために極めて重要になってきています。取締役会の有効性と優れたコーポレートガバナンスを推進する上で、その立場は単なる管理者から取締役会に対する重要なアドバイザーおよび積極的なパートナーへと移行しているのです。社内弁護士（主にGC）がコーポレートセクレタリーまたはチーフガバナンスオフィサー（CGO）の役職を持つこともあります。これは企業が自社のニーズに合い、株主の期待に応えるコーポレートガバナンスの枠組みを設計、実施、維持する方法を従来のものから変えた証拠です。

現在ではGCが役員として、その他の管理職と話す機会が増えています。そしてGCは規制の変更やロビー活動に従事し、社内外での議論の中心人物となっています。弁護士独自のトレーニング、考え方、分析力、問題解決能力を備えたGCだからこそ、誠実な意思決定プロセスが可能になります。

企業法務部は変化する現実を把握し、数多くの新たなリスクを通してビジネスを導けるよう万全の準備をしなければなりません。法務知識はより広範、かつ、より早い段階でさまざまな管理プロセスに取り入れられるようになったため、法務部の役割はより密接にビジネスに関与するようになりました。これは問題が発生したときに対応するという従来の役割とは根本的に異なります。法務部は法的な観点から積極的に意思決定に関して情報を与え、ビジネスチャンスを創出していく存在になりうるのです。

コミュニケーション：

インターネット、ソーシャルメディア、スマートフォンはコミュニケーションに革命をもたらしました。法務業務においては、ビジネス上の意思決定者やその他のさまざまな関係者とより効率的にコミュニケーションをとることが不可欠です。法務担当はリスクを回避するため、常にコミュニケーションの精度と正確性を求めますが、法律用語で書かれたコミュニケーションは、ビジネスの他の部署では容易に理解ができないこともあります。企業内弁護士は弁護士のように話すのではなく、ビジネスリーダーや関係者が理解できる方法でコミュニケーションを取る必要があります。そうすることで業務プロセスに法的な整合性をスムーズに組み込むことができるようになるのです。



法務部に専任の法務スタッフがいると回答した割合

Thomson Reuters 2020

コンプライアンスコスト：

コンプライアンスと規制はビジネスにおいて重荷と見られることが多く、また他の分野の日常的な業務とは関りがないように見えます。実際にはコンプライアンスと規制遵守に関するコストは政治的な動向とテクノロジーに左右されます。監視体制の強化、データプライバシーに関する問題、ビッグデータ、その他多くの問題には法的要素が含まれており、これを企業法務部がモニタリングし、社内に積極的に展開し、その見解を広めるよう努めなければなりません。そしてGCは社内における法的な整合性を確立させるため、内部の意思決定に疑問を投げかけ、精査する義務があります。そのためには弁護士がオフィスにいて、いつでも話を聞く体制を整える必要があります。またテクノロジーを導入すれば、データを正しく取得し、効率的なコミュニケーションによってメッセージを正しく受け取ることができます。企業によっては他の企業よりも大きな文化的変化を求められることもあるでしょう。その変化をできるだけ最小限に抑えることもGCの役割です。

法務部が組織全体に変化を与える方法

- ビジネスに関する規制変更の最新情報を管理
- ビジネスリスクを管理
- 事業変革に関する戦略の優先順位を設定
- より複雑で重要な業務に従事できるよう、企業法務部に優れたテクノロジーを導入

> 「企業内弁護士は弁護士のように話すのではなく、ビジネスリーダーや関係者が理解できる方法でコミュニケーションを取る必要があります。」

アグスティン・サンチェス・セバージョス・スニガ

Senior Proposition Strategy Manager – Legal and Compliance

オピニオン

リーダーシップを示す

法務統括責任者（GC）の役割は、単に企業法務部門を率いてビジネスに法的助言を提供することから進化してきています。リーダーシップや外交、ビジネスパートナー、執行役員、第三者との契約における会社代表、戦略的取引における主要な交渉者など、GCの役割はますます多様になっています。

GCは、監査、コンプライアンス、経営幹部、人事問題、投資家とメディアの関係、社会的責任などのさまざまな活動に深く関与するだけでなく、中核的なビジネス活動や戦略的方向性にも関与するようになってきました。ビジネスガバナンスは、ここ数十年で、より社会的、倫理的、持続可能性の目標を含むように拡大されました。

一方で新しいテクノロジーが人間に取って代わりつつありますが、必ずしも人間の才能に取って代われるわけではありません。有能な人材の確保管理はGCにとって最優先事項です。法務部のメンバーは、より効率的に作業するために常にスキルアップし、問題解決と高度な戦略的思考を提供するのに時間を割くため、繰り返しや単調な作業を回避しなくてはなりません。

次世代の弁護士はより高度な分析力と管理能力が求められます。私自身、JDとMBAの両方を持っていますが、これによってチャンスが大きく広がることを知っています。GCはこのような人材を企業法務部で採用し、法務部のビジネス価値を高める必要があります。

重要なのはテクノロジーとメンバーの能力を組み合わせ、1件の契約からM&A戦略までさまざまな法的助言を提供し、企業価値を高め、企業ブランドを保護することです。GCにとって重大な変化は、法律を単に従うべきルールではなく、行動として考え、企業において、リーダー、外交官、教育者になる必要があるということなのかもしれません。

法務部に求められるバランスの取れた行動

法務部はビジネスの継続を阻害せずに、組織の法的整合性を確保するという、絶妙なバランスを取ることが求められます。具体的な成功事例を利用してビジネスにプラスの影響を与える方法で法務部の価値を示すことが重要です。

法務部が特定のプロセスを自動化できるかどうかが、成功の鍵となります。法務部が業務に役立つテクノロジーを整備できれば、GC は取締役会において戦略的アドバイザーになることに集中でき、法務部の存在価値を証明することができます。

データ:

今日のビジネスにおいて全てはデータから始まります。ビッグデータは第 4 次産業革命の心臓部です。法務部ははすべての情報を一か所に集中させ、メンバーが全ての分析を効果的に監視および測定できるようにしなければなりません。そのためには法務部がビジネスの価値を証明する KPIを設定し、効果的なデータプライバシーポリシーや新たな市場リスクなどのリスクとビジネスチャンスを特定できるようにすることが重要です。

中核:

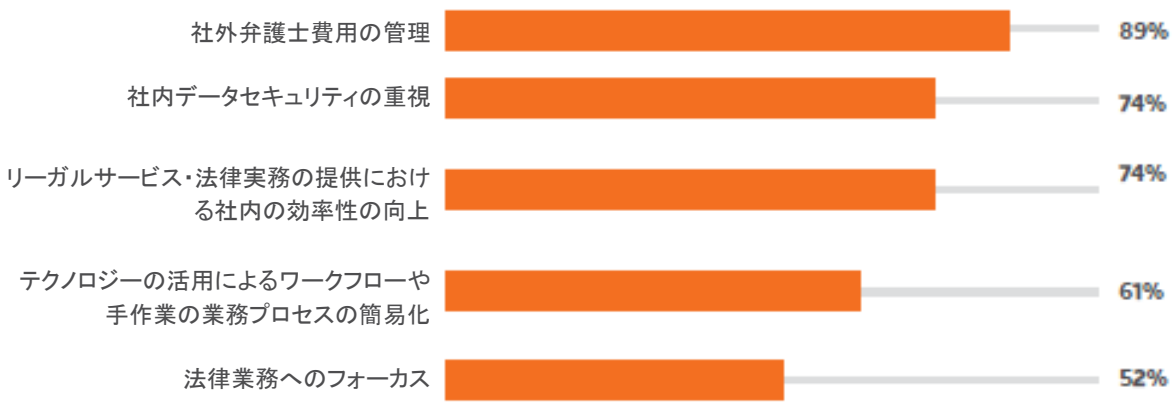
ビジネスの中核には、法務部が契約関係やRFPなど、企業を拘束するすべての規則や取り決めに関するガイダンスを提供するための標準的な運用手順が必要です。法的な承認は、可能な限り迅速に、正式でタイムリーかつ効率的なプロセスを通じて行われるべきです。

また法務部に相談しなくても、プロセスを自動化することで法的助言を受けられるようになります。たとえばFAQ、規制や社内財務ガイダンスの変更に応じて自動的に更新されるプレイブック、弁護士以外の人が法的コンテンツを利用するための社内ポータルの活用が挙げられます。

エンパワーメント:

「最小のリソースで最大の成果を達成する」ということは、「少ないリソースを効率的に利用する」ということでもあります。テクノロジーにできることには限りがあります。最終的には、最高のツールというバックアップを得た人々が、チームに成果をもたらすことになります。テクノロジー利用には、2つの異なる優先事項に総合的に取り組むことによって有効活用できます。まず包括的に組織化され、合理化された業務において中核的なプロセスをサポートするリーガルテックプラットフォームを使用することです。次にこれまで人力に依存していた高度なタスクにテクノロジーを取り入れることです。特にスマートコントラクトのような分野の新しい法的ツールは、大量の文書を調べる煩わしさを取り除き、本当に人間の専門知識を必要とする分野を洗い出すことができます。それがブロックチェーンなどの新しい分野につながっていくことでしょう。

2020 年の優先順位



Thomson Reuters 2020

イーサリアムブロックチェーン上のコントラクトからログハッシュ化されたデータポイントを用いて、デジタル通貨の取引と自動発効要素を持つスマートコントラクトを作成するという実証実験がすでに始まっています。そして金融サービス業界が多くのデジタル通貨製品を模索するにつれて、法務業界ではスマートコントラクトとブロックチェーン技術を真剣に捉えはじめています。多くの場合、デジタル通貨取引には、その処理のためにブロックチェーンに接続されたシステムが必要となり、そのシステムは取引を管理するコントラクトに接続されなければなりません。

これにより倫理、コミュニケーション、リスク、セキュリティを中核とする、従来の法務部では標準化されていなかった他のパフォーマンス測定基準を開発する必要性がでてきます。

倫理:

法務部は倫理と信頼の番人にならなければなりません。そしてGCはコンプライアンス文化と倫理上望ましい行動を法務部に根付かせる必要があります。これが実施できないと他部署からの信頼を失うことになります。

コミュニケーション:

付加価値はクライアント、他の部門、社外のステークホルダーと効果的にコミュニケーションを取ることで得られます。データフローは提供される洞察とそれが利用されることで初めて価値を持ちます。

リスク:

リスクは本質的に財務または経営に関するものがほとんどです。法務部は法的リスクを他のビジネスリスクと切り離して管理する必要があります。

セキュリティ:

セキュリティは最重要課題です。サイバーセキュリティの脅威は絶えず変化し、進化しています。サイバーリスクは法律、ビジネス、ITにまたがる問題であり、総合的に捉える必要があります。

最小のリソースで最大の成果を達成

テクノロジーを効果的に展開することで、ビジネス全体への法務部の関与をサポートできます。しかし、その効果は人の関与やプロセスの使用があって初めてもたらされます。

企業はビジネス全体にテクノロジー投資をしています。リーガルテクノロジーも例外ではなく、急速な進化を遂げています。リーガルテクノロジーへの投資に対する経営層の理解が深まりつつあり、またテクノロジーのコストは低下しています。そして法務部は具体的な助言を通じて存在感を高め、法的助言と戦略的洞察の価値を示していかなければなりません。

テクノロジーの使用は、コーポレートガバナンスとビジネスのサポートの間での適切なバランスの上で行われなければなりません。この組み合わせには、法的整合性に根ざしたビジネス上のメリットがあります。

テクノロジー:

テクノロジーと効果的なコミュニケーションを通じて法務部と他部署メンバーをつなぐことは、法的な整合性をビジネスに備え、更には法務業務にビジネスの整合性を構築する基盤となります。

可視性:

可視性と監視の強化により、法的整合性が確保されるだけではありません。後に非常にコスト高になり得るビジネスおよび法律に関する問題を事前に回避したり、十分な時間とデータがあれば予見できたであろう将来のリスクを回避したりできます。

リスク:

リスクは決してマイナスではなく、うまく管理されていれば、収入源になることもあります。リスクの管理と軽減は、ビジネスを円滑にし、将来の問題を回避するのに役立ちます。また法務部が不確実性に対処できるようになります。

過去 12 か月の傾向:企業法務部門におけるテクノロジーに係る予算

	全体	零細企業	小企業	中企業	大企業
減少	11%	6%	19%	7%	9%
横ばい／変化なし	60%	69%	54%	54%	69%
増加	30%	25%	27%	39%	23%

Thomson Reuters 2020

業務の一般化:

ビッグデータと明確な運用ルールがある企業では、業務の一般化が進んでいます。契約管理などの主要なプロセスを自動化することで効率が向上するため、一般化したタスクをより迅速かつ低コストで実行できるようになり、スキルのある人材が専門性が求められる業務を優先することができます。

経済的メリット:

法務部の連携が強化され、効率的で生産性の高いチームになれば、必然的に財務上およびキャッシュフロー上のメリットをもたらします。良い法務業務はコストを抑え、効率の悪い法務業務はリソースを浪費します。今やらなくてはいけないことを先送りすると、悪取引から発生した費用や負債の増加につながる可能性があります。

法務部の独自性:

自動化とは、最小のリソースで最大の成果を提供し、最短の時間でより多くの成果を達成することを意味します。法務部には仕事を成し遂げる自信と自立性を持ち、社外弁護士への依存を減らし、多額の費用を節約することが求められています。

新たなテクノロジーを導入することで、企業内弁護士が戦略的な業務により多くの時間を割くことができるようになるため、法務部にとって有意義な時間が増えることになるでしょう。企業内弁護士が増え、GCが役員職に就くことがグローバルな流れになっているのも不思議ではありません。これは法務部のメンバーにとっても刺激的な機会となるでしょう。

法務部にとって重要なソリューション トップ 5

1. eビリング／支出・案件管理
2. 契約管理
3. リーガルリサーチ
4. 文書管理
5. 訴訟ホールド

Thomson Reuters 2020

HighQ について

Thomson Reuters® HighQ は、安全なドキュメント交換とチーム・コラボレーションのためのソリューションです。HighQ は、世界有数の法律事務所、投資銀行、企業で使用されており、最高の企業向けソーシャル・ツールを使用して企業レベルのドキュメント管理を実現します。重要なビジネス情報を安全に交換し、1 つの統一されたスペースで同僚、顧客、パートナーと共同作業を行います。

トムソン・ロイターはビジネス情報サービスの大手プロバイダーです。当社の製品には、法律、税務、会計、コンプライアンスの専門家向けの高度に専門化された情報対応ソフトウェアおよびツールと、世界で最もグローバルなニュース・サービスである Reuters が含まれています。

Thomson Reuters の詳細については、
thomsonreuters.co.jp を参照してください。

お問い合わせ

marketingjp@thomsonreuters.com

© 2021 Thomson Reuters TR1293783/11-20

THOMSON REUTERS®