ジェネラルカウンセル（最高法務責任者）が直面する喫緊の課題シリーズ

新たな未来戦略に欠かせない重要な解決策とアクション

障壁をビジネスの土台に変える方法とは

The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

EY
Building a better working world

CENTER ON THE LEGAL PROFESSION
Harvard Law School

序文

私たちは変化の時を迎えています。2021年第1四半期の終わりにさしかかった経済界では、先行きへの警戒感が依然として根強い一方で、成長の爆発が起こる兆しが次第に見え始めています。オックスフォード・エコノミクスのデータによると、世界のGDPは今後10カ月間にわたる10%を上回る「超成長」の期間を経て、2年間から3年間の高成長期間を迎えると予想されます。この成長はすでに苦境にある企業にさまざまな課題をもたらすと思われますが、同時に、企業は人材をオフィスに戻すかどうか、戻す場合はどのように戻すのか、サプライチェーンをどのように更新するのか、あらゆる種類の業務の処理方法をどのように見直すのかといった幅広い文脈の中で理解しなければなりません。加えて多くの企業は、規制、コーポレートガバナンス（企業統治）、サプライチェーン管理、採用、コーポレートシチズンシップ（企業市民活動）などの多くの分野において、世界的にますます重視され始めているサステナビリティ（持続可能性）と社会正義に関連する長期的な課題にどのように対処するかを検討しています。企業とそのリーダーがこの変化の時をいかにかじ取りするかは極めて重要です。そして、このようなかじ取りの能力は、法務部門およびその他の関連機能が、リスクを識別し、軽減しながら生産性と成長を後押しするデータ主導型かつコスト効果的なサービスを提供できるかどうかに左右されます。

これらの課題や変化について理解するため、EY LawとHarvard Law School Center on the Legal Profession（ハーバード大学法科大学院センター・オン・ザ・リーガル・プロフェッション）は共同で、22カ国の2000人のビジネスリーダーから聞き取りを行う大規模な調査プロジェクトを2021年初めに実施しました。この広範な調査は、リーガルオペレーション（人材、データ、テクノロジー、ソーシングなど）、契約の作成および管理、法人組織のコンプライアンスとガバナンスを支えるコーポレートセクレタリー業務に重点を置いて行われました。結果として得られた幅広い最新のデータセットには、ジェネラルカウンセルとその他のビジネスリーダー双方の視点から見た法務部門の運営と変革の様子が映し出されています。

この調査プロジェクトの結果は、今後数週間から数カ月間にわたり、レポートと記事としてシリーズで発表する予定です。第1弾のレポートとなるこの「ジェネラルカウンセル（最高法務責任者）が直面する喫緊の課題シリーズ：障壁を基盤に変える方法とは」では、企業がCEOの優先事項から2021年とその先の未来をどのように見据えているか、そしてそれらの優先事項が法務部門にどのような影響を及ぼすかに焦点を当てています。調査データから分かるように、今後18カ月間から24カ月間にわたる急速な成長局面において、法務部門はトップからの強い圧力の下で、より幅広いビジネスの優先事項との連携、異なる考え方と行動を求められるでしょう。コスト管理も重要ではあるものの、主要な差別化要因となるのは、とりわけこの新たな環境で企業が直面することになる無数の増大したリスクの評価と管理にあたり、組織における法務機能の価値を最大化することです。そのため、品質とコストに関するデータ主導型の指標を策定し、効果的に展開することが鍵となります。これらは全て、業務や人材の性質の再検討と同時に行わなければなりません。従って、法務部門がどのようにリスクマネジメントに取り組み、これらの新たな現実に適応し、未来の危険から企業を守るかを理解することが極めて重要です。

本レポートでご紹介する幅広いデータセットと発見事項は、変化する世界における法務部門の運営と変革を検討するための適切な方法を提示しています。これからしばらくの間、これらの重要な問題に関して貴社の取り組みにご協力できれば幸いです。

Cornelius Grossmann
EY Global Law Leader

David B. Wilkins
lester Kissel Professor of Law,
Vice Dean for Global Initiatives on the Legal Profession, and Faculty Director of the Center on the Legal Profession, Harard Law School

Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

目次

重要な知見..... 3

CEOの優先事項と法務部門への影響 5

優先事項1：リスクマネジメントの変革
優先事項2：法務部門のコスト構造の再評価
優先事項3：プロセスのデジタル化
優先事項4：ビジネスの成長の実現

CEOの優先事項に対する法務部門リーダーの対応..... 10

外部の法律事務所の利用の最適化
効果的な内製化の課題
デジタル化と内部プロセスの最適化
最も効果的なソーシング戦略の選定

結論..... 15

調査の手法

本調査は、世界22カ国にわたる17業種の2000名を超えるビジネスリーダーから得られた回答に基づいています。約50社の日本企業も含まれています。

本調査では、1000名の法務部門リーダーからの聞き取りに加えて、調達、営業契約、事業開発、法人組織管理のチームのリーダーからの聞き取りを行いました。またこれと並行して、EYによる別個のより広範な調査である「The CEO Imperative」において、CEOに2021年とその先のビジネス目標について意識調査を行いました。

3つのレポートの第1弾となる本レポートでは、これらを合わせた本調査の結果に基づいて、法務機能の拡大、法務機能が果たすべき全社的な役割と、大規模組織において法務機能がどのように認知されるかについて、あらゆる角度から考察します。

本調査は、ジェネラルカウンセルの新たな未来戦略に欠かせない重要な解決策とアクションを提示する「ジェネラルカウンセル（最高法務責任者）が直面する喫緊の課題」シリーズの一部です。ジェネラルカウンセルのための豊富な知見の詳細はこちらからご覧ください。ey.com/generalcounsel

重要な知見

EY LawとHarvard Law School Center on the Legal Professionは、法務部門が直面する機会と課題についての理解を深めるべく、2021年1月に2000名の聞き取り調査を実施しました。

本調査における5つの重要な発見事項

1. リスクマネジメントは最優先事項の1つだが、自信の度合いは低い

CEOが今後3年間に最も大きな変革の実施を見込む分野としてリスクマネジメントを挙げている一方で、複雑なリスクを法務部門が識別・測定・管理する能力に対して「強い自信を持っている」ジェネラルカウンセルはごくわずかです。

2. ビジネスリーダーは契約締結の非効率性が収益の成長に影響を及ぼしていると述べている

事業開発リーダーのほぼ全員が契約締結に関連する問題を巡る法務部門との連携において課題に直面していると述べており、50%は契約締結プロセスの非効率性が取引の喪失につながったことがあると述べています。

3. 業務量は予算を上回るペースで増加しており、法務部門はさらなる大胆なコスト削減を計画している

ジェネラルカウンセルは今後3年間に業務量が25%増加すると予想していますが、75%は予算がこれに伴うとは予想していません。同時に、多くの法務部門リーダーは著しい運営の変革を必要とする大幅なコスト削減を計画しています。

4. 経営幹部は法務のテクノロジーやプロセスの改善に対する重要な投資を支援することに納得していない

ジェネラルカウンセルはテクノロジーの利用の拡大によってコスト削減の最大の機会がもたらされると回答しています。しかし、テクノロジーやプロセスの改善の予算を確保するにあたり、法務部門は経営幹部の姿勢を巡る課題に直面しています。

5. 課題が山積しているにもかかわらず、法務部門は従来のサービスを利用し続けている

多くの法務部門が外部の法律事務所の管理および内製化には大きな課題があると回答しています。その一方で、セルフサービス、CoE（センター・オブ・エクセレンス）およびコソーシング戦略の利用は進んでいないようです。適切なソーシングの組み合わせを見つけることが極めて重要です。

Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

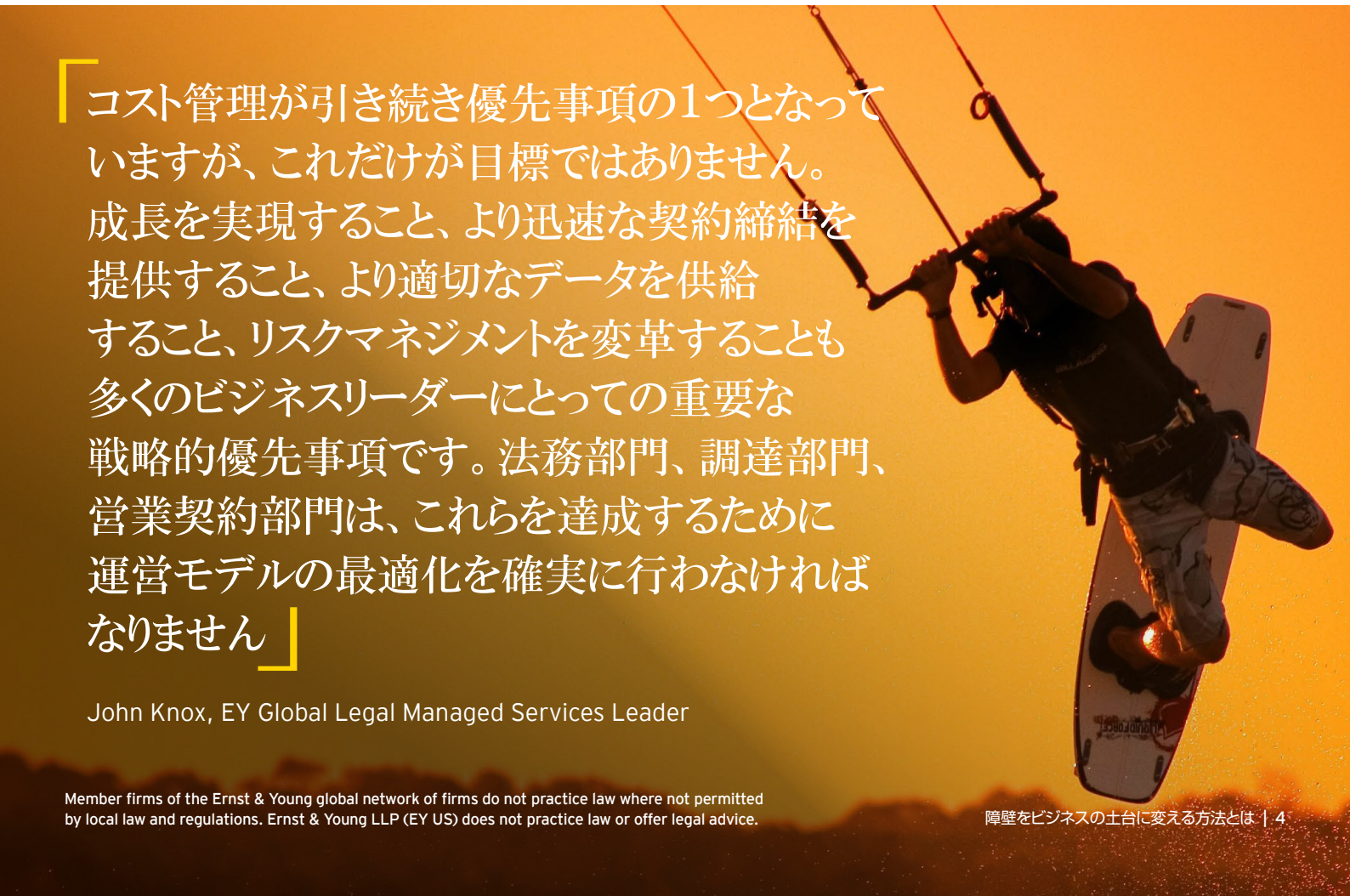
「聞き取り調査で得られたフィードバックによると、法務部門、調達部門、営業契約部門は、取締役会、CEOおよびCFOからの強まる圧力の下で、異なる運営を求められています」と、EY Global Legal Managed Services Leaderである John Knoxは述べています。「コスト管理が引き続き優先事項の1つとなっていますが、これだけが目標ではありません。成長を実現すること、より迅速な契約締結を提供すること、より適切なデータを供給すること、リスクマネジメントを変革することも、多くのビジネスリーダーにとっての重要な戦略的優先事項です。法務部門、調達部門、営業契約部門は、これらを達成するための運営モデルの最適化を確実に行わなければなりません」

CEOの優先事項を達成するため、法務部門はビジネス全体の戦略と連携すべく、引き続き変化を受け入れ、機敏性を高めていかなければなりません。戦略的な法務部門は、テクノロジーを通じてコストを管理するとともにビジネスの成長を直接的に実現するための包括的で透明性の高いリスク管理のアプローチを目指す大胆な取り組みに着手しつつあります。中でも最も革新的な取り組みは、ポートフォリオアプローチを利用すること、すなわち外部の法律事務所の管理、内製の最適化、テクノロジーおよびコソーシングの各戦略を組み合わせることです。本調査は、景気回復とその先の局面におけるビジネス目標の達成をより適切に支援するために利用可能な土台を法務部門に提供することを狙いとしています。

EY Japanの視点

今回の調査には約50社の日本企業も参加しています。『業務量は増えているが予算は増えていない』『適切なリーガルテックを選択し実装するための知見がない』『契約管理・子会社管理がシステマチックに行われていない』など、日本企業の法務部門が抱える課題の多くが海外企業の課題と共通であることが明らかになりました。法務分野では、『外部弁護士への委託と内製化を組み合わせる』という従来型の業務手法に新たな選択肢が加わりつつあります。これらを活用することで、日本企業の法務部門は、高度なリーガル・リスク・マネジメントを実践しつつ、事業部門に寄り添ってビジネス推進に貢献することが、企業の競争力強化において重要な役割を担うと考えています

EY Japan Lawリーダー
EY弁護士法人　マネージング・パートナー
木内　潤三郎



「コスト管理が引き続き優先事項の1つとなっていますが、これだけが目標ではありません。成長を実現すること、より迅速な契約締結を提供すること、より適切なデータを供給すること、リスクマネジメントを変革することも多くのビジネスリーダーにとっての重要な戦略的優先事項です。法務部門、調達部門、営業契約部門は、これらを達成するために運営モデルの最適化を確実に行わなければなりません」

John Knox, EY Global Legal Managed Services Leader

Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

CEOの優先事項とその法務部門への影響

法務部門とその他のビジネス部門はそれぞれ独自の優先事項を持っていますが、これらの部門が幅広い全社のニーズを支えるためには縦割りで運営してはならないことは広く認められています。「2021年CEO Imperative Study」の一環として実施された調査では、さまざまなトピックにわたるCEOの優先事項を掘り下げて検討しています。ビジネス戦略との連携の強化を重要な目標の1つに掲げた法務部門リーダーにおいては、これらの優先事項の多くが特に大きな影響力を持つと思われます。

優先事項1：リスクマネジメントの変革

CEOは今後3年間に最も大きな変革の実施を見込む分野としてリスクマネジメントを挙げており、半数近くが戦略的な存続に関わるリスクにより重点を置きたいと述べています。ここには重要なリスクを厳密に管理したいという意欲が見られます。世界経済と多くの企業が2020年に直面した課題を踏まえると、これは健全な姿勢であるように思われます。

しかしながら、ジェネラルカウンセルからの回答によると、リスクマネジメントを巡る状況は複雑です。良い点は、法務部門が複雑なリスクを管理する能力に対して、多くのジェネラルカウンセルが一定の自信を示していることです（次ページの図を参照）。例えば、新たなプライバシーおよびデータ処分ルールの管理に対しては83%が一定の自信を示しました。

しかし、多くの分野において、複雑なリスクを法務部門が管理する能力に対して「強い自信を持っている」と回答したジェネラルカウンセルはごくわずかでした。この状況は、リスク管理を巡るCEOの2番目の優先事項を考慮することで説明できるかもしれません。

リスクマネジメントの変革が優先事項の1つであると述べたCEOの61%が、自社組織においてデータ主導型のアプローチを積極的に採用することを望んでいました。ここには、より適切なリスクの識別、定量化、管理のために使用可能なデータや情報へのアクセスを拡大したいという意欲が見られます。

しかしながら、法務部門とビジネスリーダーの回答によると、この分野においてなすべきことはまだ多くあります。例えば、ジェネラルカウンセルの68%が自社グループの各子会社に関する最新の正確な情報を持っていないと述べています。このような透明性が不足している場合、自社グループが直面する税務リスクやコーポレート・ガバナンス・リスクについて法務部門は報告能力を十分に発揮できません。

また、ほぼ同じ割合の65%が、データ漏えいに効果的に対応するために必要とされる全てのデータやテクノロジーを持っておらず、コンプライアンスとデータプライバシーに関するリスクが高まっていると回答しています。

さらに、法務部門とビジネスリーダーの回答によると、プロセス管理におけるギャップとテクノロジーの利用が不十分であるため、リスクに関する組織の可視性が制限を受けています。企業の69%が自社の契約作成プロセスは標準化されていないと回答し、71%が自社の契約は標準条件からの逸脱に関してモニタリングを受けていないと述べ、78%が契約上の義務は体系的に追跡されていないと答えています。このようなプロセス管理とテクノロジーを使ったモニタリングの不足により幅広いリスクが発生し、これは企業のサプライチェーンや顧客との関係を通じて波及します。

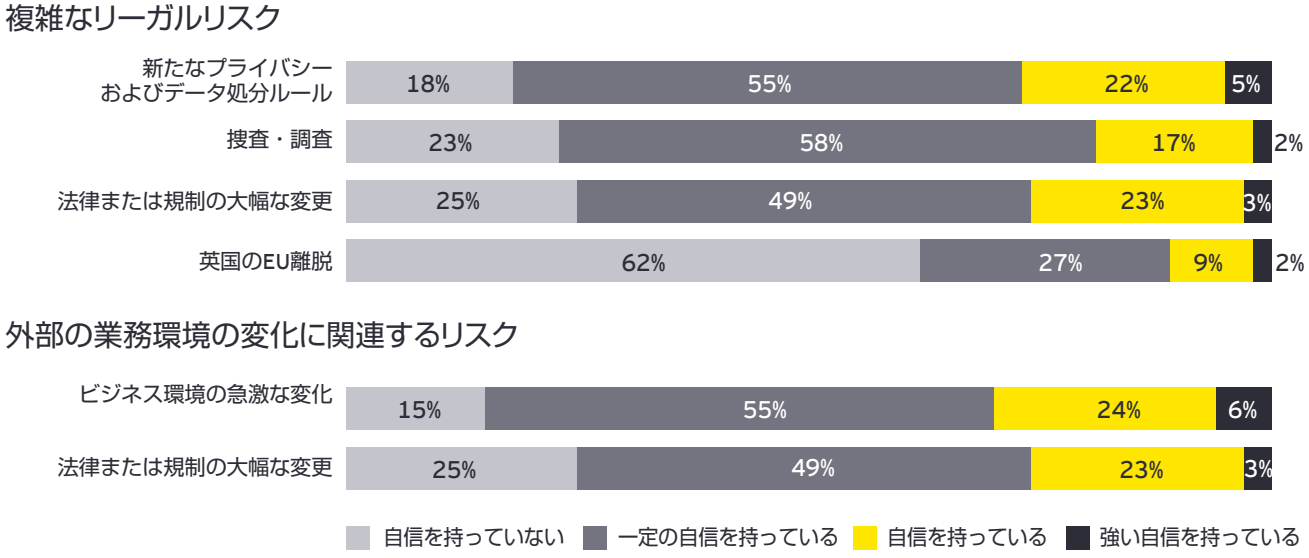
EY Americas Legal Function Consulting LeaderであるHeidi Stenbergは次のような見解を述べています。「データ主導型のリスクマネジメントのアプローチを積極的に採用したいというCEOの意欲は、突き詰めれば透明性の向上への意欲です。CEOは自社組織が直面するリスクをより詳細なレベルで理解したいと望んでいます。法務部門リーダーはこの要求に応えることを最優先事項にする必要があります」

> 「データ主導型のリスクマネジメントのアプローチを積極的に採用したいというCEOの意欲は、突き詰めれば透明性の向上への意欲です。法務部門リーダーはこの要求に応えることを最優先事項にする必要があります」
>
> Heidi Stenberg, EY Americas Legal Function Consulting Leader

Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

ジェネラルカウンセルの多くは法務部門が複雑なリーガルリスクを管理する能力に対して強い自信を持っていない

法務部門のリスク管理能力に対するジェネラルカウンセルの自信に関する回答の割合



Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

優先事項2：法務部門のコスト構造の再評価

効率性の向上の必要性は新しいものではありませんが、昨年生じた経済的な課題により、この必要性に対して焦点が明確に絞られました。CEOの53%が今後12カ月間に大幅なコスト削減策の導入を予定していると回答しており、これに際して法務部門が一定の役割を担うことになるのは明らかです。

実際に、ジェネラルカウンセルの88%が今後3年間にわたって法務機能の全体的なコストの削減を計画していると回答しました。その理由としては、CEOと取締役会からの圧力が1位に挙げられました。

特に大規模組織（年間収益200億ドル超）における今後3年間の目標コスト削減率の平均は18%です。これは2019年EY Reimagining the Legal Function Reportで明らかになった大企業の目標削減率である11%と比べて大幅に拡大しています。実際には、現在の法務部門の半数強が20%以上の削減率を目標としています。

法務部門が現在支出している金額の5分の1に相当するコスト削減を計画する場合、部門の運営方法の大幅な変革が必要になります。特に、多くのエコノミストが予想する今後12カ月間から24カ月間にわたる経済の「K字型」回復を踏まえると、この必要性は現実的です。この期間に著しい成長を見せると予想される業界がある一方で、一部の業界は向かい風にさらされる可能性があり、後者の業界では法務部門がリスクを管理しつつ成長を後押しすることがより強く要求されるでしょう。

大企業における
目標コスト削減率の平均は

18%

中規模企業における
目標コスト削減率の平均は

14%

Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

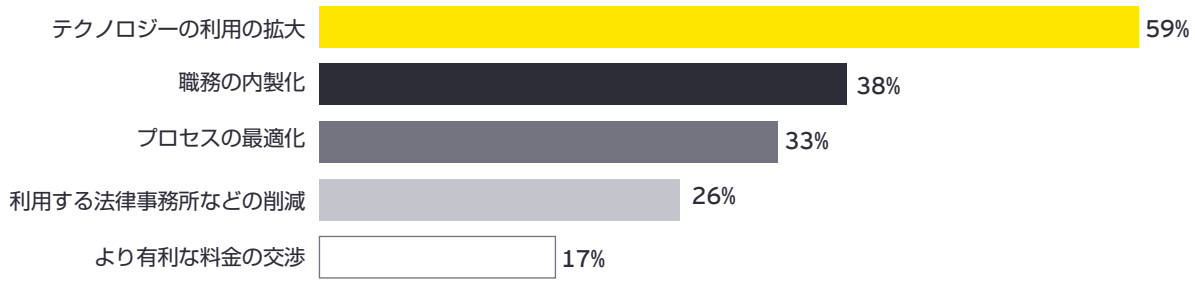
優先事項3：プロセスのデジタル化

現在進行中のビジネスの変革においてテクノロジーが果たす役割の重要性については議論の余地がなく、CEOの優先事項にも反映されています。ビジネスモデルの変更を計画しているCEOの間では、デジタル化が優先事項の1位に挙げられています。61%はデータやテクノロジーへの多額の投資を見込んでいます。

ジェネラルカウンセルも、テクノロジーの利用の拡大により、法務部門に対して、ひいては組織における法務部門の評判に対して著しいメリットが生じる可能性があると考えています。ジェネラルカウンセルの59%はテクノロジーによりコスト削減の大きな潜在力または極めて大きな潜在力がもたらされると考えており、その他の機会を大きく引き離しています（以下の図を参照）。

どこにコスト削減の機会を見いだしていますか？

大きなコスト削減機会または極めて大きなコスト削減機会をもたらす戦略であるとの回答の割合



ただし、法務とリスクマネジメントのプロセスのデジタル化はまだ完了していないようです。例えば、過去12カ月間にテクノロジーの利用が拡大したと述べている法務部門は50%にとどまっています[1]。また、約3分の1が、依然として業務のために必要なテクノロジーを持っていないと述べています[2]。

同様の課題はその他の分野でも見られます。企業の94%は自社グループの子会社管理システムに関して課題に直面していると回答しています。契約締結においては、ほぼ全て（99%）の企業がプロセスの最適化のために必要なデータやテクノロジーを持っていないと回答しています。これらは重大な弱点です。

法務部門が新たなテクノロジーの導入に苦心していることには多くの理由がありますが、そのうちの1つは、CEOがこの分野を重視しているという事実を踏まえると特に興味深く思われます。ジェネラルカウンセルの97%は法務テクノロジーへの投資の予算を確保するにあたってさまざまな課題に直面していると述べましたが、このような課題の1位に挙げられたのは、経営幹部が法務とリスクマネジメントへの投資を優先していないことでした。

EY EMEIA Legal Function Consulting LeaderであるRob Dinningは次のような見解を述べています。「法務テクノロジーへの投資によって効率性が向上し、サービスが改善され、より高度なリスク管理が実現します。この点をCEOと取締役会に納得させることが、法務部門の最優先事項とする必要があるのは明らかです。説得の際にはデータに裏付けられた投資事例が必要ですが、これは多くの法務機能にとって難易度の高い分野であり、ここではリーガルオペレーションのスキルセットが大きな付加価値を生み出します」

1 Association of Corporate Counsel（ACC）「Chief Legal Officer Report 2020」
2 Blickstein Group「Law Department Operations Survey」（2019年）

Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

優先事項4：ビジネスの成長の実現

世界経済が現在直面している課題を考慮すると、CEOが自社組織の成長の見通しについて懸念していることは驚くにあたりません。実際に、CEOの66%が今年の自社ビジネスの成長を見込んでいないと述べています。より懸念されるのは、2021年の成長が2020年を上回ると考えていると述べたCEOがわずか19%にとどまったことでした。

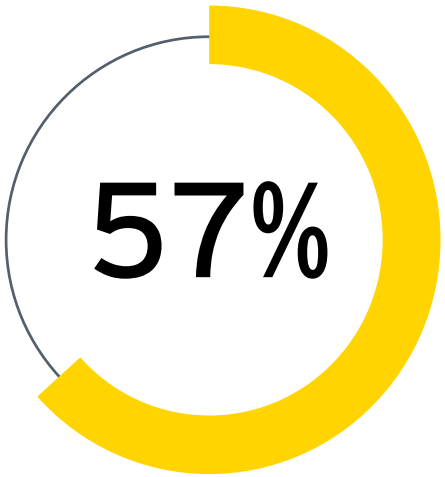
これらの予想を踏まえると、収益の創出要因を支え、成長を促進し、ビジネスのより幅広い戦略を実現するために、組織のそれぞれの部分を最適化することが不可欠です。EYの調査では、法務部門と契約部門がこの分野を優先する必要があることが明らかになっています。

事業開発リーダーの90%が契約締結に関連する問題を巡る調達チーム、法務チーム、営業チームとの連携において課題に直面していると回答しており、57%は契約締結プロセスが非効率的であるために収益の計上が遅れていると述べています。

さらに懸念されることに、事業開発リーダーの半数はこうした非効率性が取引の喪失につながったことがあると回答しました。現在の経済環境において、あらゆる収益の喪失は重大な懸念材料です。

ジェネラルカウンセルはこれらの課題を認識しており、法務部門の日常的な業務がより幅広いビジネス戦略と連携しているとの回答は52%にとどまっています。法務部門はビジネスの付加価値を効果的に生み出しているとの回答も同じ割合となりました。

「成長の実現は今後12カ月間にわたる決定的に重要な優先事項です」とJohn Knoxは述べています。「成長の機会を最大化するために、法務部門、調達部門、営業契約部門は確実に重要なリスクへの集中とプロセスの最適化を図る必要があります」



の事業開発リーダーが、契約締結プロセスの非効率性が原因で収益の計上が遅れていると回答している

Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

CEOの優先事項に対する法務部門リーダーの対応

法務部門リーダーと組織全体のビジネスリーダーは、2021年のCEOの優先事項に対応するために、新たな業務のあり方を受け入れる必要があります。実際に、法務部門の大部分（92%）がすでにさまざまなアプローチを使用して部門の運営の方法を変更しつつあると回答しています。

法務部門の半数強（51%）は、具体的な問題に焦点を絞って開発された戦略的ソリューションを導入しつつあります。法務機能を再設計するためのプログラムを実施している法務部門も同じ割合に上ります。30%は、法務機能の各部分を管理するにあたり、外部の法律事務所やオルタナティブ・リーガル・サービス・プロバイダー（ALSP）とのコソーシングまたはアウトソーシング関係の構築を検討しています。

このことだけをもってしても、変革には万能の手段がないことが分かります。実際に、多くの組織は複数の戦略を並行して実行すること、すなわち外部の法律事務所の管理、インソーシング、プロセスやテクノロジーの最適化、コソーシング／アウトソーシングを組み合わせることを選択しています。しかし多くの場合、これらの間における調整、またはどの戦略をいつ使用するかについて、体系的な分析はほとんど行われていません。

外部の法律事務所の利用の最適化

多くの法務部門は、外部の弁護士を利用することにメリット（多大な法務の専門知識がもたらされることを含む）を見いだしています。しかし、一般にこれには多額のコストがかかり、法務部門の予算の大きな部分を占めています。現在のコスト削減環境を踏まえると、法務部門が外部の法律事務所の管理プログラムに目を向けていることは驚くにあたりません。この取り組みの鍵は、これを適切に支援し、全体的なバランスの取れたアプローチの一部として利用することです。

外部の法律事務所の管理プログラムには幅広い戦略が含まれる可能性がありますが、最も広く使用されている戦略は、弁護士報酬を管理すること（時間当たり料金の凍結など）、代替的な弁護士報酬の取り決めの利用を拡大すること、法律事務所との交渉によるより有利な弁護士報酬の獲得に注力することにつながっています。ジェネラルカウンセルの59%は、より有利な弁護士報酬の交渉への注力によって一定のコスト削減の機会が生まれると考えています。

その他のアプローチとしては、外部の法律事務所に関するガイドラインを通じて外部の法律事務所をより厳密に管理すること、法律事務所やALSPの数を削減することによる支出の集約などがあります。ジェネラルカウンセルの72%は、法律事務所数の削減によってコスト削減が達成できると考えています。

しかし同時に、これらの戦略が大幅なコスト削減をもたらすと考えるジェネラルカウンセルは少数派にとどまっています。その理由は、外部の法律事務所の管理プログラムを巡る法務部門の課題から明らかになりました。ジェネラルカウンセルの83%は管理すべき法律事務所数が多過ぎると述べており、81%は既存の法律事務所を効果的に管理するためのリソースを持っていません。また、ジェネラルカウンセルの79%は自社のガイドラインに詳細な規定が欠けていると述べており、85%は法律事務所が自社のガイドラインに従っていないと回答しています。

さらに、上記の戦略は一定のコスト削減を約束してくれるものの、リスクマネジメントの再検討、デジタル化の促進、ビジネスイネーブルメントの取り組みの拡大に関連した法務部門のその他の優先事項を達成するためには、これらの戦略が役立つ可能性は低いと思われます。

Stenbergは次のような見解を述べています。「外部の法律事務所の利用の最適化により、削減したコストを他の分野に振り替える機会が法務部門に生まれます。また、法律事務所数の削減は運営の簡素化につながります。この成果は両方とも法務部門にとって前向きなステップであり、その他の変革の取り組みを確実に成功に導いてくれます」

鍵となるのは、それぞれのアプローチの長所と短所を見極め、最大の機会を提供してくれる場所を選んで展開し、全ての戦略の最も効果的なバランスを見つけることです。

Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

効果的な内製化の課題

内製化は過去10年間のリーガルマーケットにおいて特に活発に議論されてきたトレンドの1つです。業務を内部に移転させることで、外部の法律事務所への支出を削減することができます。また、より強力なマネジメントやビジネスとのさらなる統合の潜在力がもたらされます。しかし、多くの法務部門において、内製化は同時に課題も生み出しています。

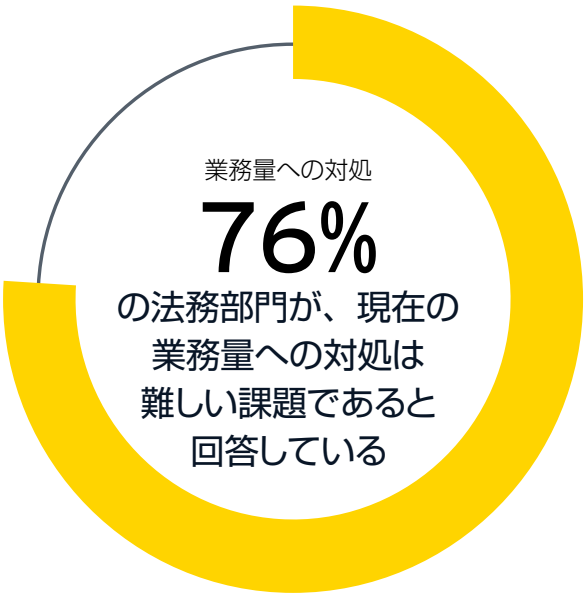
社内への業務の移転がもたらす結果として最も明らかな点は業務量の増加です。ジェネラルカウンセルは今後3年間に業務量が25%増加すると予想していますが、同じ期間に予想される人員数の増加はわずか3%です。この乖離から、法務部門の76%が現在の業務量への対処は難しい課題であると述べている理由が分かります。

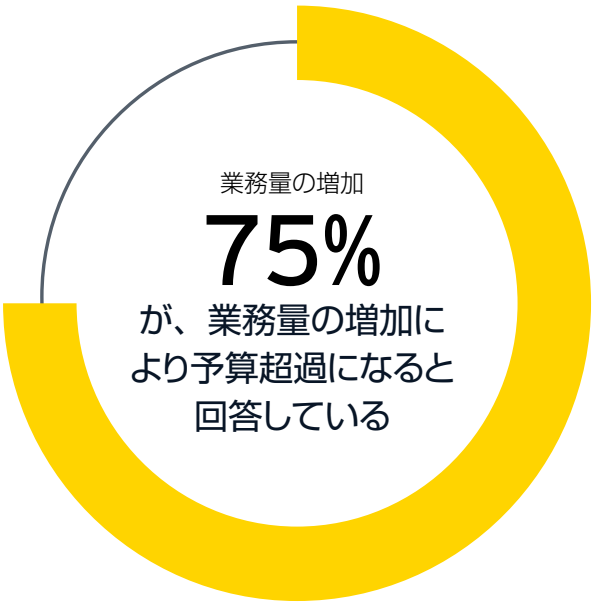
もう1つの課題は、低付加価値とみなされる業務の増加です。法務部門リーダーは、社内弁護士の時間数の5分の1が低付加価値、反復的またはルーティンの職務に費やされていると回答しており、87%は法務部門がこれらの職務に費やす時間が長過ぎると主張しています。

その結果として、47%が低付加価値の業務の増加によって従業員の士気が悪影響を受けていると回答しています。法務部門における人材の維持および開発の重要性を踏まえると、この数値は重大な懸念材料となります。

また、法務部門が職務を社内に移転させ、人員数を追加してきたことで、部門の複雑性は増大しました。これにより、コスト管理に直接関連しないCEOの優先事項に対する対応の取り組みは複雑化しています。リスクマネジメントの再検討とビジネスイネーブルメントに関するCEOの優先事項に対応するにあたって内製化は一定のメリットをもたらすものの、複雑性が増大することでこれらの目標に対してマイナスに働く可能性があります。

内製化が全体として良い戦略であったかどうかについては、法務部門リーダーの間で意見が分かれています。78%は内製化がコスト削減の機会をもたらすと考えており、今後3年間に人員数を大幅に増やすことを意図しているリーダーはごくわずかです。この課題に対処するために、法務部門リーダーは、法務部門の運営モデルの最適化に役立つテクノロジーやプロセスの改善に目を向ける必要があります。





Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

デジタル化および内部プロセスの最適化

法務部門の変革においてテクノロジーが果たすべき役割を軽視することはできません。「テクノロジーは、コスト削減を提供し、コンプライアンスを強化し、法務機能のリスクを低減できるだけではありません」と、EY Global Law LeaderであるCornelius Grossmannは述べています。「テクノロジーは、データ主導型のリスクマネジメントおよびビジネスイネーブルメントの改善に向けたCEOの優先事項の達成にも役立ちます」

多くの法務部門リーダーは、この分野において、新たなテクノロジーの導入、プロセスの自動化と標準化、ベストプラクティスに関するトレーニングの提供、業務フローの再設計などのさまざまな戦略を展開しています。しかし、これらの戦略の多くは全面的には使用されていないか、またはより幅広い変革の取り組みの一部として使用されていません。

実際に利用されているテクノロジーにおいても同様の傾向が見られます。例えば、契約締結においてリーダーは幅広いテクノロジーを利用していると回答しています（以下の図を参照）。しかし、これらのテクノロジーを全面的に利用しているリーダーは少数派にとどまっています。

法務部門と契約部門がより幅広いプロセス改善戦略の導入をためらっている理由の1つに、これらの部門がさまざまな課題に直面していることがあります。例えば、90%が全てのユーザーをサポートするプロセスを識別することの難しさを指摘しており、77%が新たなプロセスの適用に苦心していると回答しています。

また法務部門は、テクノロジーの選定に過度な時間が費やされている、導入に時間がかかり過ぎる、所属する弁護士が導入されたテクノロジーを全面的には活用できていないと回答しています。

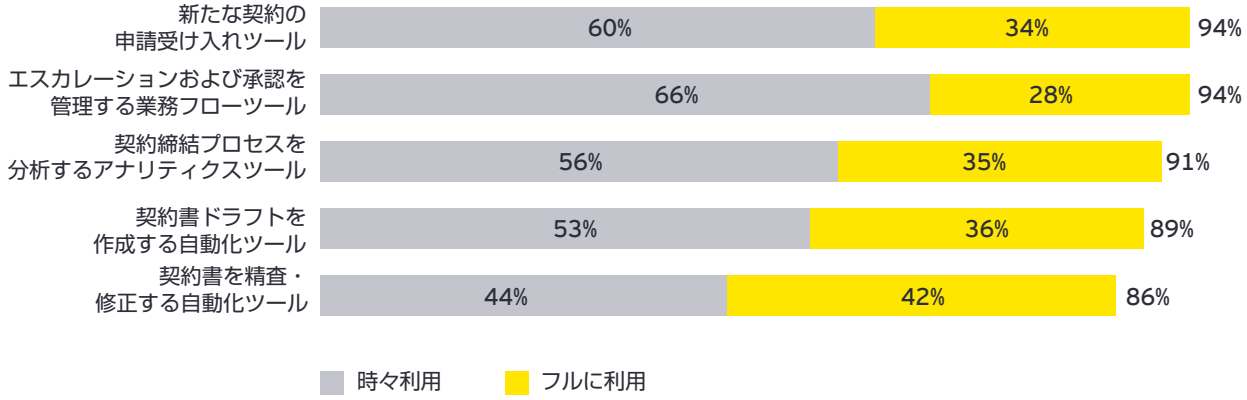
法務部門のデジタル化とプロセスの最適化の難しさの根底にあるのはより幅広い課題、すなわちスキルの不足です。法務部門の83%がプロセスの自動化のために必要とされるスキルが不足していると回答し、41%が法務テクノロジーへの投資に関するケースを策定するためのデータまたは専門知識が不足していると回答しています。

デジタル化とプロセスの改善が法務部門の運営を変革する力を持っていることは広く認識されているものの、その導入においては明らかに障害（全般的な投資不足、スキルの不足、最も効果的なソリューションを識別することの難しさなど）が存在しています。従って法務部門は、テクノロジーとプロセスの改善に向けて目標の最適な達成方法（それが社内であろうと、外部のプロバイダーを通じてであろうと）を検討する必要があります。

> テクノロジーはコスト削減をもたらし、コンプライアンスを強化し、法務機能のリスクを低減するだけではありません。テクノロジーは、データ主導型のリスクマネジメントとビジネスイネーブルメントの改善に向けたCEOの優先事項の達成にも役立ちます

Cornelius Grossmann,
EY Global Law Leader

貴社の組織ではどのような契約締結テクノロジーを利用していますか？



Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

最も効果的なソーシング戦略の選定

以上の議論の内容から、外部の法律事務所の利用、内製化とテクノロジーの導入にそれぞれメリットとデメリットがあることは明らかです。そこで、多くの法務部門にとって、自部門の強みを生かし、対処できない場合により幅広いソリューションに目を向ける方法が合理的となります。

このようなソリューションには、自動化されたセルフサービスなどのオプション、オルタナティブ・リーガル・サービス・プロバイダー（ALSP）の利用、コソーシング、国内外のCoE（センター・オブ・エクセレンス）の利用などが考えられます。

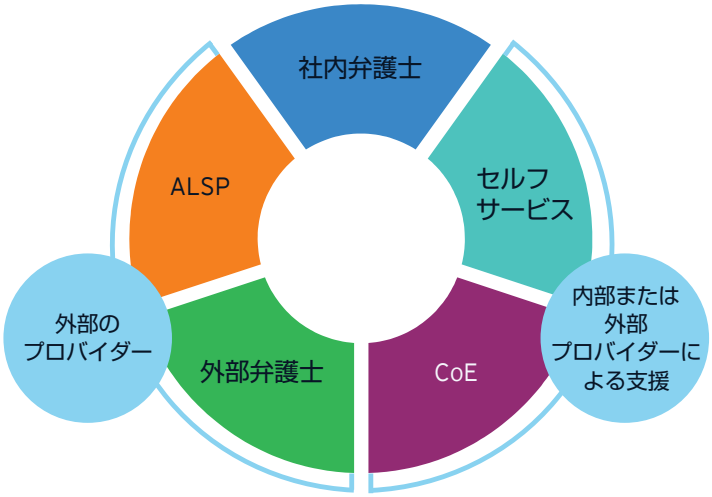
これらの各サービスの提供手法により、法務機能の最適化と自社組織への価値提供の最大化を目指すジェネラルカウンセルに機会と課題が生じます。

セルフサービス戦略では、標準化されたリソースや自動化されたプロセスを利用することによって要求された業務を依頼者個人が自分で完成させることが可能になり、内部または外部のプロバイダーとの協力を通じて管理することができます。このアプローチでは、部門の業務量を削減するとともに、内部のステークホルダーが必要に応じて活用可能なオンデマンドのサービスを作り出すことができます。現在のところ、大規模組織においてセルフサービス化されている法務サービスはごくわずかです。契約締結の分野では広く利用されているものの、セルフサービス化された契約は現在16%にとどまっています。

また、センター・オブ・エクセレンス（またはシェアード・サービス・センター）も利用が進んでいないようです。企業の73%が法務機能の支援のために利用していますが、全面的に利用している企業は9%にとどまっています。しかし、センター・オブ・エクセレンスの利用には多くのメリットがあります。最適化された場合には、従来の法律事務所や社内弁護士と比べて低いコストでサービスを提供することができます。これは、低コストの国内外の地域にセンターが設置されている場合に特に当てはまります。

一部の組織ではその他のビジネス部門やチームから運営上の支援を受けられるとはいえ、効果的なセンター・オブ・エクセレンスの設置を検討している法務部門は、高水準の効果的なサービス提供を実現するために、短期的に必要とされる多大な時間の投資を過小評価すべきではありません。センター・オブ・エクセレンスの管理は煩雑になり得るため、一部の法務部門は外部のプロバイダーを利用して人員やトレーニングを管理するとともに、効率性の継続的な向上を確実にしています。

潜在的な法務ソーシング戦略



「ソーシング戦略の再検討はコスト管理にとどまらないメリットをもたらします。新たなサービス提供手法の利用により、ビジネスイネーブルメントを改善し、リスク管理を強化することができます」

Rob Dinning, EY EMEIA
Legal Function Consulting Leader

Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

オルタナティブ・リーガル・サービス・プロバイダー（ALSP）は、プロセス管理とテクノロジーの能力を提供します。これらのプロバイダーは、従来の弁護士、技術者、その他の法務専門家、国内外の人材を活用した高度な人材モデルを利用しています。

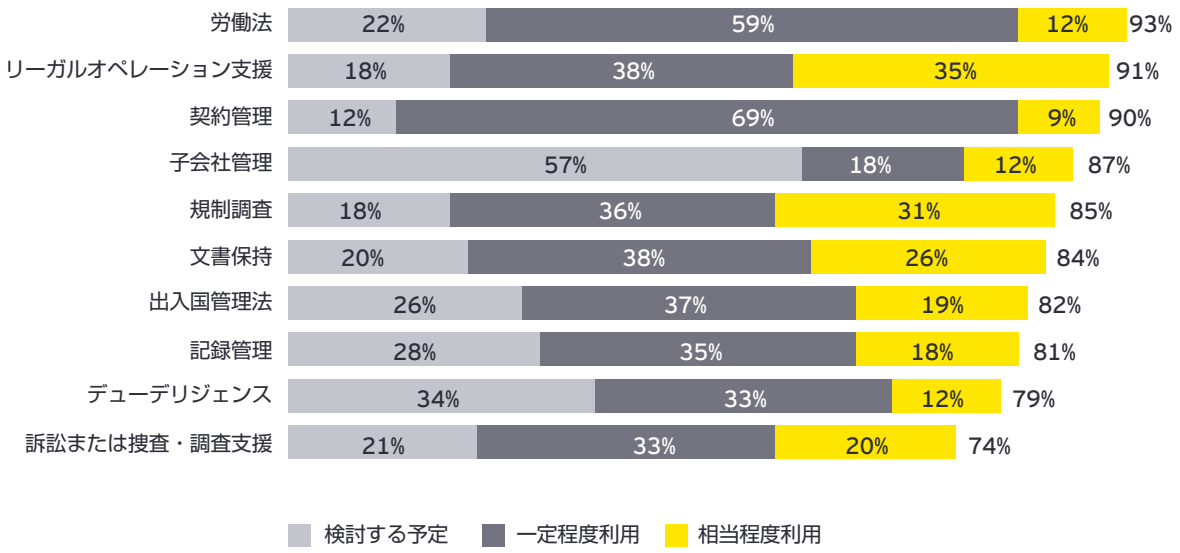
ALSPの利用には実際に需要があります。法務部門においてこれらのプロバイダーのサービスを利用していると回答したジェネラルカウンセルは85%に上り、2019年の72%から増加しています。ただし、利用の程度は法務部門やサービスの種類によって大きく異なります。一部の分野（規制調査や文書化支援など）ではこれらのプロバイダーの利用が主流となっています。その他の分野（子会社の管理など）ではこれらのプロバイダーの利用はさほど一般的ではありません（以下の図を参照）。

ジェネラルカウンセルからの回答結果によると、法務部門はALSPの利用の拡大に関心を示していると考えられます。ALSPを現時点で特に全面的に利用している法務部門では、利用を拡大したいと述べる確率が高いことは重要です。

「ソーシング戦略の再検討がもたらすメリットは、コスト管理にとどまりません」とDinningは述べています。「新たなサービス提供手法の利用により、ビジネスイネーブルメントを改善し、リスクマネジメントを強化することができます。例えば、セルフサービスの手法はサービス提供の迅速化に役立ちます」

「ALSPによるプロセス管理およびテクノロジーの全面的な利用により、リスクをより詳細なレベルで管理することが可能になります。また、データへのアクセスとプロセスの透明性が向上します。これにより、企業はリスクを新たな方法で識別・測定・管理できるようになります」

法務部門において以下の分野でALSPを利用していますか？



Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

結論

2021年のCEOの優先事項が示すところによると、法務部門は、予見可能な未来を見据えた異なる考え方と行動を求める強い圧力にさらされると思われます。コスト管理がアジェンダに含まれることは間違いありませんが、CEOにとって最も重要なのは、組織における法務機能の価値の最大化であると考えられます。

今後18カ月間から24カ月間に世界経済が回復するにつれて、成長の実現とより幅広いビジネスイネーブルメントが極めて重要になるでしょう。また、企業が新たな現実に適応し、未来の困難から自社を守ることができるよう、リスクマネジメントの変革を支援することも極めて重要な事項です。

法務部門、調達部門、営業契約部門、その他の部門におけるリーダーからの調査結果によると、多くの法務機能においてすでに変革が進行中です。これらの部門の各部分を最適化するための高度な戦略を、すでに多くが採用しています。この取り組みを拡大し、その有効性を最大化することが2021年とその先の未来における法務部門リーダーの主たる課題になると思われます。

こうした分野において法務部門が成功を収めることができるかは、最終的に、全体的なビジネス戦略との連携、リスクマネジメントの変革における成功、組織の成長の支援における成功が実現されるかによって判断されることになるでしょう。

EY contacts

Cornelius Grossmann
EY Global Law Leader
+49 30 25471 25050
cornelius.grossmann@de.ey.com

Rutger Lambriex
EY EMEIA Legal Managed Services Leader
+31 88 40 70425
rutger.lambriex@hvglaw.nl

John Knox
EY Global Legal Managed Services Leader
+65 6309 8755
john.knox@sg.ey.com

Heidi Stenberg
EY Americas Legal Function Consulting Leader
+1 312 879 2162
heidi.stenberg@ey.com

Rob Dinning
EY EMEIA Legal Function Consulting Leader
+44 7976 840 246
rob.dinning@riverviewlaw.ey.com

Seth McNary
EY Americas Legal Managed Services Leader
+1 212 360 9540
seth.mcnary@ey.com

木内　潤三郎
EY Japan Law リーダー
EY弁護士法人　マネージング・パートナー
JB.Kiuchi@jp.ey.com

Member firms of the Ernst & Young global network of firms do not practice law where not permitted by local law and regulations. Ernst & Young LLP (EY US) does not practice law or offer legal advice.

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world（より良い社会の構築を目指して）」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY弁護士法人について
EY弁護士法人は、EYメンバーファームです。国内および海外で法務・税務・会計その他のさまざまな専門家と密接に協働することにより、クライアントのニーズに即した付加価値の高い法務サービスを提供し、より良い世界の構築に貢献します。詳しくは、ey.com/ja_jp/people/ey-law-coをご覧ください。

© 2021 EY Law Co.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。 EY弁護士法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp