



平成29年度産業経済研究委託事業 (企業法務先進国における法務部門実態調査) 報告書

経済産業省経済産業政策局競争環境整備室

平成 30 年 3 月

NERA エコノミックコンサルティング

目次

要約	ii
1. はじめに	1
2. 個別の会社に関するアンケート調査	1
2.1. アンケート調査の概要	1
2.2. アンケート調査の結果の概要	2
3. 一般的傾向の調査	36
3.1. 法務部門の人数と企業内弁護士数	37
3.2. ジェネラルカウンセル又はチーフリーガルオフィサーの所属(報告義務)先	37
3.3. 法務部門の予算	38
3.4. ジェネラルカウンセル又はチーフリーガルオフィサーの報酬額	38
3.5. 法務部員の給与額	39
添付資料 A. 日本語版アンケート調査	40
添付資料 B. 英語版アンケート調査	50

要約

経営法友会による第 11 次法務部実態調査をベースに行った米国企業の法務部門アンケート調査と文献調査の結果に基づき、日本と米国の法務部門について比較すると、以下のようなことが浮き彫りになった。

(なお、特に断りが無い限り、比較においては、経営法友会による第 11 次法務部門実態調査の「全体の傾向」の数字をベースにした評価を行っている。米国企業の法務部門アンケート調査では 2500 人以上の従業員の会社を対象としているので、対象サンプルの違いにより結果に大きな違いが出やすい傾向がある。本来は、サンプル対象は日米で合わせた方がより望ましい。そこで、第 11 次法務部門実態調査において規模の大きい企業についての結果についても明らかにされている場合には、その結果に照らした日米比較も行うようにしている。)

■法務部門のトップ

- 米国企業の法務部門には、本アンケートの結果を前提とすると、ジェネラルカウンセル(以下「GC」という)又はチーフリーガルオフィサー(以下「CLO」という)は 100%設置されている¹。
- 法務部門における最高責任者(GC や CLO に限らない)は、同じ会社の法務部門を経験してきたという回答、弁護士資格を有しているという回答の割合が 50%を超えており比較的多い。法務部門以外の経験がある者、中途採用者(法律事務所から採用された者、法律事務所以外の外部から採用された者)も珍しくない。日本では、法務部門の経験は同様に重視されるが、弁護士資格は必ずしも前提とはならない。

■法務部門の構成

- 法務部門の規模は一概には言えないが、本米国企業の法務部門アンケートを前提とすると 40～80 名程度の規模は珍しくなく、文献調査を前提とすると、米国企業においては売上げ規模が 1000 億円程度であれば、19 名から 60 名程度の人数になると予想される。日本では、全体平均では 9 人程度であり、資産規模 1000 億円を超える会社でも平均 30 名強であることを見ると、米国の方が法務部門の規模は大きい傾向があるように見える。
- 法務部門に占める弁護士の割合は、米国アンケート調査や文献調査を前提とすると、法務部門における弁護士資格保有者の割合は 70%弱程度であると予想される。日本では、法務部門における弁護士資格保有者の割合はせいぜい 9%程度であり、米国とは対照的である。

¹ 本アンケートでは、GC 及び CLO の定義は、以下の通りとした。①法務部門を統括していること。②取締役/執行役/執行役員等の高位のポジションで、経営陣(取締役会、執行役会、経営会議等の実質的経営意思決定機関)の一員としての職責を果たしていること。③弁護士資格を有していること。

- 法務部門の役職別の割合は、平均で見ると、役員比率は 3%、管理職比率は 16%、非管理職比率は 50%、補助者比率は 32%程度である。平均的には非管理職、補助者で約 8割を占める。

■法務部門の役割

- 法務部門の役割としては、契約関係、訴訟等管理関係、株式・総会関係、コーポレート関係、M&A、投資・合弁、各種提携関係、資金調達等、知財関係、コンプライアンス、労働問題関係などが主な役割と言えるようである。中でも、訴訟とコーポレート関係の仕事の割合が高い。重視する分野としては、法律相談・契約書等を通じたリスクの予防、コーポレートガバナンス、紛争・訴訟への対応があげられている。日本と比較すると、コーポレートガバナンスについては米国の方がやや重視しているように見えるが、日本では、コーポレートガバナンスについては法務部門以外の部門が担当していることもあるので注意が必要である。
- 日本と比べると、米国の方が戦略法務への関心が高い。
- 重要案件への関与については、日米とも案件の初期から関与していることが多いという点では傾向は大きく異ならないが、重要案件の変更については法務部門の判断で変更できる割合(案件の性質によってはできる場合を含む)が 100%に達し、法務部門を重視した経営が行われていることがうかがわれる。また、交渉への参加についても、米国の方が日本よりも積極的に参加しており、米国の方が日本よりも、より大きな役割を果たしているように見える。
- 法的リスク回避に関しては、社内ルール・規定の策定、法務部門の社内研修、経営陣による社内向けメッセージの配信、リスクマネジメント会議、監査の充実、専門家による社内セミナー、ホットライン、懲戒制度など、日本と比べると相対的には、より積極的な活動が行われているように見える。目立つポイントとしては、経営陣による社内向けメッセージの配信の回答が日本よりも際だって多いことがあげられる。他方、実際に重視しているのは、法務部門による社内研修、社内ルール・規程の策定、リスクマネジメント会議である。
- 法的リスクの発見に関する過去 5 年間の端緒としては、法務部門の通常業務、社内の他部門等からの情報提供、ホットライン・内部通報窓口等からの報告、監査役による監査、規制機関からの情報提供などの回答が多い。日本との違いとしては、規制機関からの情報提供が多いことである(ただし、米国の調査においては金融機関からの回答が多いことが反映している)。他方、発見方法として重視している方法としては、法務部門の通常業務、法務部門の内部監査、ホットライン、規制機関からの情報提供、監査役による監査である。
- 不正・不祥事・事故等の危機対応としては、事実関係の調査、初動対応が多く、弁護士等の専任・第三者委員会の設置、行政処分・訴訟への対応が続く。日本とは異なり、危機対応本部へのメンバーの派遣や事務局の設置などはあまり行われていないようである。日本と比較すると、第三者委員会の設置などもそれほど多くないように見える。
- 新規立法や法改正が行われる時の情報収集の手法については、自社独自の情報源や業界団体から得ることが多い。また、新規立法や法改正に対しては、自社として 50%近くが積極的に意見を発信すると回答しており、他社と連携して積極的に意見を発信すると合わせ

ると 80%近い回答が得られているなど、非常に能動的な活動が行われていることがわかる。日本では、自社及び他社との連携による意見発信を合わせても 25.8%しかなく、米国とは対照的である。

■ 経営陣・他部門に対する法務部門の対応

- 経営陣・他部門に対する働きかけとしては、「法的問題に限定されず、経営課題全般に対しての提言」や「自ら進んで頻繁に、法的問題・リスクの説明や法務情報の報告している」の割合が大きく、日本と比べると積極的な対応をしている傾向が強い。ただし、日本でも法務部門員が 31 人以上の日本企業においては、米国と近い状況である。
- 経営判断への関与については、法務部門の判断や意見は参考とされるという意見が多く、日本の全体の傾向と概ね同じである。他方、ほぼ反映されるという回答が米国では 15%あるが、日本では 6%程度で米国の方がやや大きい。ただし、法務部門が 31 人以上の日本企業の結果は 26%程度であり、米国の結果を上回っている。規模が大きい企業については経営判断への関与については日米でそれほど大きな違いは無いかもしれない。
- 他部門との連携についてみると、複数部門が関わるプロジェクトや案件をリードしているという回答が一番多い(ただし、金融業の回答が多い点で偏りがある)。定期的、または、不定期に他部門に出向くという答えも多い。日本では、逆に、他部門への関与や働きかけについては、相対的に見ると受け身の対応をする傾向がある。
- 経営陣から判断や意見を求められる頻度については、米国では、毎日(ただし、金融業に偏っている傾向はある)、週に数回といった頻度が一般的なようであるが、日本では 1 年に数回や月に数回という回答が多く選ばれており、日本よりも米国の方が経営陣から判断や意見を求められる頻度が多い傾向がある。

■ 法務部門の組織運営

- 組織形態としては、日本企業と比べると、米国企業では、グループ会社にそれぞれ法務部門が設置されている傾向が高く、日本と比べるとより法務体制が充実している傾向にある。ただし、日本においても 31 人以上の法務部門を有する企業の場合には、米国の状況に近い。
- 指揮系統としては、自社内の上位組織だけから指揮命令を受けるケースと、それ以外の組織からの指揮命令も受けることがあり、後者の場合、親会社の GC と地域拠点の法務部門長の両方から指揮命令を受けることが多い。なお、文献調査によると、GC 又は CLO 自体の報告先は、経営層に直接的に報告する義務があることが多い。
- 米国では年間計画を立てる割合は 50%強にとどまり、システムティックに行われていないようにも見える。

- 米国では、外部弁護士費用としては、アンケート調査を前提とすると5億円から10億円程度の費用がかかることが平均的な水準のようである。文献調査の結果としては、訴訟費用に限ってではあるが、平均としておおよそ17億円という結果がある。日本では、31人以上の法務部門を有する企業であっても、2億円程度が平均であり、米国の方が明らかに外部弁護士費用は大きい傾向にある。

■法務部門における人材管理

- 人事評価としては、社内の一般的な基準と法務独自の指標に基づき管理していることが63%と多く、社内の一般的な評価基準だけで判断されることは約33%と少ない傾向にあり、「社内の一般的な評価基準に基づき、管理職が総合的に評価している」が66.6%選ばれている日本とは対照的である。米国の人事評価の方が、より法務部門の基準に沿った評価が行われている傾向がある。
- 人材育成については、法務部門内部での異動が多く、日本の全体の傾向と比べると専門性を重視しているようにも見える。他方、法務部門が31人以上の日本企業では、法務部員は法務部門の中で育てられる傾向が強く米国と似ている。
- 採用方針についてみると、法務経験者の中途採用、法律事務所経験弁護士、企業や行政機関の経験弁護士、法律事務所と企業の両方の実務経験のある弁護士の割合が、日本に比較して米国の方が圧倒的に多い。これらに比して、ロースクールの新卒や、弁護士資格のないロースクール修了者の採用する割合は少ない。他部門からの異動も少ない。法務部門における弁護士割合は7割弱と推察されるので、実務経験のある弁護士の採用が多いことがうかがわれる。日本では、法務業務経験者の中途採用の割合は最も高いが、米国の割合よりは低く、他部門からの異動も珍しくないという意味では、専門性へのこだわりは米国と比べると、やや薄い。この傾向は、会社の規模に限らず同じである。
- 法務部門にとっての今後の課題としては、法務部門と他部門との関係強化が重要であるという意見が多い。その次に目立つ回答としては、法務部門が能動的な役割を果たすということと、業務の効率化や費用削減である。

■報酬、給与

- 文献調査によると、GCやCLOの報酬としては、平均的には、年俸は36万ドル(3600万円程度)でボーナスも合わせた年収としては、50万ドル程度(5000万円程度)である²。ただし、トップクラスのGCやCLOになると、ボーナス込みで400万~900万ドル(4億円~9億円)といった報酬になる者も存在する。日本の役員報酬の金額と比較すると、社長並みか社長以上の年間報酬を受け取っていると言える。

² 本報告書では、1米ドルを100円で換算している。

- 文献調査によると、法務部員の給与額として、管理職クラスであれば、17万～30万ドル程度(1700万円から3000万円)の年俸で、ボーナスも合わせると20万～40万ドル(2000万円から4000万円)といった水準である。この水準は、おおむね、日本における常務取締役～副社長クラスの報酬金額に相当する。弁護士資格を有する部員レベルでは、年俸で10万ドル～14万ドル(1000万円～1400万円)、ボーナス込みで12万～15万ドル(1200万～1500万円)である。新卒の法務部員(ロースクールを卒業しているが弁護士資格は有していない者も含む)の場合、年俸が7万ドル(700万円)でボーナスは支払われないようである。

全体的な傾向としては、以下のようにまとめることができる。

- 日本と比べると、米国の法務部門は規模が大きく、法務部員の弁護士比率が高く、より専門的な人材育成がおこなわれ、法務部門による自治(人事評価の自立性)が一定程度認められるなど、社内における地位はより高いと評価できる。
- このような実態は、米国の法務部門の役割が会社内で重視されていることを反映している。米国の法務部門には、法的なリスク管理は当然のこととして、会社のガバナンス、重要案件の判断や交渉に対してより大きな役割を果たすことが求められており、積極的に会社の経営戦略に関わることが多い。
- 米国の法務部門の地位と対応するように、法務部員の報酬水準は日本と比べれば高い。GCやCLOの報酬にあってはサラリーだけでも3600万円程度が平均的であり、ボーナスも含めれば5000万円ほどの収入がある。能力や実績のあるGCやCLOになれば、数億円の年俸が支払われる。その他の法務部員にあっても、管理職クラスで2000～4000万円の年収が見込まれ、新卒法務部員であっても700万円程度の年収が期待できる。

1. はじめに

平成 29 年度産業経済研究委託事業(企業法務先進国における法務部門実態調査)にかかわる提案書の内容に基づき、NERA エコノミックコンサルティング(以下、「NERA」という)は、(1) 個別の会社に関する調査としてアンケート調査、及び、(2) 一般傾向の調査として文献調査を行った。本報告書はこれらの調査から読み取れる傾向について取りまとめたものである。

2. 個別の会社に関するアンケート調査

2.1. アンケート調査の概要

経営法友会が 5 年おきに実施している法務部門実態調査(以下、「法務部門実態調査」という)³の第 11 回目のアンケート票を参考にしながら、NERA は経済産業省 経済産業政策局 競争環境整備室と協議の上、日本語のアンケート票を立案した(添付資料 A 参照)。

Web アンケートの実施に際しては、アンケート票を英訳した上(添付資料 B 参照)で、GMO リサーチ株式会社に実施をお願いした。アンケートの回答は、2018 年 1 月 17 日から 1 月 26 日までの間に行われている。

アンケートの回答者については、GMO リサーチ株式会社の米国提携先が有しているアンケートモニターの企業労働者に対して、アンケート調査への参加を促す連絡を行い、2500 人以上の従業員を有する企業の法務部門に勤務している人だけが回答できるように取り計らった。

結果として得られた回答は、業種別に見ると以下の通りである。業種毎に少なくとも 3 回答が得られており、提案書の提案を満たしたものとなっている。

製造業	6
商業	3
金融業	12
サービス業・その他	6
合計	27

本アンケート調査のサンプル数 27 は、米国全体の企業数と比べると、必ずしも大きい数字ではないが⁴、米国企業の法務部門の大まかな傾向を捉えるという目的であれば、本アンケート

³ 小島武司/米田憲市 監修 経営法友会 法務部門実態調査検討委員会 編集 「会社法務部【第 11 次】実態調査の分析報告」 株式会社商事法務 2017 年

ト調査の結果には一定の正当性があると思われる。本調査で得られている特定の選択肢が選ばれる割合は、もっとサンプル数を増やせば、多少違う数字になる可能性は否定できないが、日本の結果と比較するような場合においても、その割合の大きさにはある程度の幅があるということ念頭に置きながら評価していけば、誤った判断にはならないと思われる。また、本調査のスコープでは、アンケート調査でたずねた項目のすべてについての文献調査は求められていないが、アンケート調査と文献調査の両方が行われている項目については、双方の結果の整合性を見ることで、アンケート調査の妥当性について検討することも可能である。実際、後述するとおり、本アンケート調査のサンプル数は必ずしも多くはないが、文献調査の結果と整合的な結果が得られていることが確認できる。

本アンケートは、30 数問にもわたる長いものであり、回答者の負担が大きく、複数の選択肢から選んで回答するという質問と比べると、実際に数字で答えるというような質問では、正確に回答しようとする誘因がやや小さくなった可能性がある。そこで、NERA にて法務部門全体の人数に対する回答と、法務部門に所属するランク毎の人数との整合性、及び、会社全体の従業員数との整合性がとれているかどうかを確認したところ、法務部門全体の人数と、法務部門に所属するランクの人数の総数が整合的でないところが一部見られた(Q8)。そこで、法務部門に所属するランク毎の人数については、それらのサンプルを除いて統計的な分析を実施している。

2.2. アンケート調査の結果の概要

本節では、必要に応じて法務部門実態調査の結果と対比しつつ、本アンケート結果の含意について評価を与える。

⁴ 本件のような法務部門の詳細についてたずねるようなアンケートやヒアリングに対応してくれる企業は必ずしも多くなく、これ以上劇的にサンプル数を増やすことは予算や時間の制約もあり困難であった。

2.2.1. 回答企業の概要

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 水産・農林業・鉱業	1	3.7%	1	0	0	0
2. 建設・工事業	2	7.4%	2	0	0	0
3. 食料品業	0	0.0%	0	0	0	0
4. 繊維・パルプ・紙業	0	0.0%	0	0	0	0
5. 化学・石油・石炭製品	1	3.7%	1	0	0	0
6. ゴム・ガラス・土石業	0	0.0%	0	0	0	0
7. 鉄鋼・非鉄金属・金属製品	0	0.0%	0	0	0	0
8. 機械・電気機器・輸送用機器・その他の製造業	2	7.4%	2	0	0	0
9. 商業	3	11.1%	0	3	0	0
10. 金融業	12	44.4%	0	0	12	0
11. 運輸・通信・倉庫・不動産業	2	7.4%	0	0	0	2
12. 電気・ガス業・サービス業	0	0.0%	0	0	0	0
13. その他(具体的に_____)	4	14.8%	0	0	0	4
	27	100.0%	6	3	12	6

製造業 6 回答、商業 3 回答、金融業 12 回答、その他 6 回答が得られた。

「13. その他」としては、insurance (2 件), insurance broker (1 件), legal (1 件) があげられていた。Legal は、おそらく、eDiscovery 等の法務関連サービスの会社であると思われる。

Q2. 貴社の直近1年間の連結売上高はいくらでしたか。以下の選択肢の中から最もあてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 100億円未満	2	7.4%	0	0	1	1
2. 100億円以上1000億円未満	0	0.0%	0	0	0	0
3. 1000億円以上5000億円未満	6	22.2%	3	0	2	1
4. 5000億円以上1兆円未満	7	25.9%	0	0	3	4
5. 1兆円以上	12	44.4%	3	3	6	0
	27	100.0%	6	3	12	6

売上高はおよそ1兆円を超えるような大企業が44.4%を占め、最も多い。

Q3. 貴社の従業員数は何人ですか。法務部門に限らず、全従業員数について、以下の選択肢の中から最もあてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 2,500人以上5,000人未満	4	14.8%	1	0	1	2
2. 5,000人以上10,000人未満	4	14.8%	1	0	2	1
3. 10,000人以上50,000人未満	8	29.6%	2	0	3	3
4. 50,000人以上100,000人未満	7	25.9%	2	3	2	0
5. 100,000人以上	4	14.8%	0	0	4	0
	27	100.0%	6	3	12	6

1万人から5万人未満の組織の回答者が29.6%と、最も多い。

Q2とQ3を見ると、本調査は、売上げ規模が大きく、従業員数の多い会社の法務部門の状況を示すものになっている傾向が強いことがわかる。

2.2.2. 法務部門の概要

Q4. 貴社の法務部門には、ジェネラルカウンセルまたはチーフリーガルオフィサーは存在していますか。ただしジェネラルカウンセル又はチーフリーガルオフィサーとは、以下の3つの条件を全て満たす者を指すものとします。

- ①法務部門を統括していること
- ②取締役/執行役/執行役員等の高位のポジションで、経営陣(取締役会、執行役会、経営会議等の実質的経営意思決定機関)の一員としての職責を果たしていること
- ③弁護士資格を有していること

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス・その他
1. 既にジェネラルカウンセルまたはチーフリーガルオフィサーが存在する	27	100.0%	6	3	12	6
2. 現在ジェネラルカウンセルまたはチーフリーガルオフィサーは存在しない	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

すべての組織に GC や CLO が存在している。

Q5. 貴社の法務部門における最高責任者(必ずしもジェネラルカウンセルまたはチーフリーガルオフィサーに限りません)について、以下の選択肢の中からあてはまるものを全てお選びください。複数選択可

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 主に貴社の法務部門を経験してきた	14	51.9%	4	3	5	2
2. 主に貴社の法務部門以外の部門を経験してきた	9	33.3%	1	0	6	2
3. 法律事務所から採用された	10	37.0%	2	0	6	2
4. 法律事務所以外の外部から採用された	6	22.2%	0	0	3	3
5. 米国内の弁護士資格を保有している	18	66.7%	4	3	7	4
6. 米国以外の国の弁護士資格を保有している	1	3.7%	0	0	1	0
7. 弁護士資格はないが、米国のロースクールを修了している	0	0.0%	0	0	0	0
8. 米国内の大学院を修了している(ビジネススクール等)	9	33.3%	3	0	5	1
9. 海外留学経験を有する(ロースクール、ビジネススクール等)	3	11.1%	1	0	2	0
	27	100.0%	6	3	12	6

同じ会社の法務部門を経験してきたという回答、弁護士資格を有しているという回答の割合が50%を超えており比較的多い。法務部門以外の経験があるもの、中途採用者(法律事務所から採用された者、法律事務所以外の外部から採用された者)も珍しくない。

法務部門実態調査の間6では、法務部門トップの属性として同様の調査を行っており、全体の傾向としては、当該企業の法務部門、及び、当該企業の他の部門を経験してきた者の割合が大きい(それぞれおおよそ40%程度。ただし、31人以上の法務部員を有する企業の場合であれば、当該企業の法務部門を経験してきた者の割合は70%程度に跳ね上がり、他部門経験者は10%強にとどまる。)。弁護士資格を有する者は、日本の及び米国弁護士の資格保有者を加えてもおおよそ10%程度である。

数十人クラスの法務部門を抱える企業での比較としてみると、日米とも当該企業の法務部門での経験があることが米国では50%強、日本では70%であることから、おおむね前提とされている点では共通である。一方、米国では上記選択肢の5と6の合計は70.4%であることから弁護士資格を有することが比較的前提とされているように見えるが、日本では、全体の傾向ではあるが、10%程度であることから、米国と比べれば弁護士資格はあまり前提とされていないといえる。

2.2.3. 法務部門の構成

Q6. 貴社の法務部門には何人所属していますか。以下の選択肢の中から最もあてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 10人未満	1	3.7%	1	0	0	0
2. 10人以上20人未満	2	7.4%	1	0	0	1
3. 20人以上40人未満	2	7.4%	0	0	1	1
4. 40人以上60人未満	4	14.8%	2	1	1	0
5. 60人以上80人未満	5	18.5%	1	1	1	2
6. 80人以上100人未満	2	7.4%	0	0	0	2
7. 100人以上	11	40.7%	1	1	9	0
	27	100.0%	6	3	12	6

金融業は法務部門の人数が桁外れに大きい傾向がある様子だが、金融を除けば40～80人ぐらいの水準に固まっており、金融業では100名以上が法務部門に所属していることが多いといえる。

3.1の文献調査の結果として、法務部門の人数としては、年間売上高10億ドル(1000億円)毎に、第1四分位で約7人、平均で42人、メディアンで19人、第3四分位で60人という結果が示されている。なお、当該文献調査で60%以上を占める米国企業には相対的に数多くの法務部門員が所属していると予想されることから、年間売上高10億ドル(1000億円)程度の米国企業の状況としては、大雑把に見積もればメディアンの19人から第3四分位の60人程度の人数が法務部門に所属していると推察される。これは、金融業を除く40人から80人という幅と、多少ずれているが、ある程度近い数字となっている。

法務部門実態調査の問4では、日本の会社の法務部担当者の人数が調査されており、全体平均は8.8名である。資本金レンジごとに計算された、企業規模最大に相当する1000億円以上の会社の平均では31.6人である。3.1の文献調査においては資本金毎の結果は示されておらず、同じ条件での比較は困難であり、かつ、法務部門の規模は取り扱う業務の範囲によることも大きい。本アンケート調査の40～80人という幅や、3.1の文献調査から得られる人数の傾向と比較すれば、おおむね、米国の方が法務部門の人数は多いという見方をとつても良いように見える。

Q7. 貴社の法務部門に弁護士資格を有する者は何人いますか。以下の選択肢の中から最もあてはまるものを1つだけお選びください。

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 10人未満	3	11.1%	2	0	1	0
2. 10人以上20人未満	2	7.4%	0	0	0	2
3. 20人以上40人未満	4	14.8%	2	1	0	1
4. 40人以上60人未満	6	22.2%	1	1	2	2
5. 60人以上80人未満	1	3.7%	0	0	0	1
6. 80人以上100人未満	2	7.4%	0	1	1	0
7. 100人以上	9	33.3%	1	0	8	0
	27	100.0%	6	3	12	6

法務部における弁護士資格を有する人数としては、金融業においては桁外れに大きく100人以上という割合が高いが、金融業を除けば、20～60人という水準に集まっているように見える。Q6とQ7を比較してみると、40～80人の規模の法務部に20～60人の弁護士がいるということになり、平均的には7割弱(40/60=0.66)が弁護士であるという見方ができる。

後述の3.1の文献調査の結果としては、法務部門における弁護士資格保有者の割合は世界平均で64%であるが、本件調査では米国外の国の会社の結果も含まれており、米国においては弁護士比率はより高いと推察されることを前提とすると、上記の米国企業のアンケート調査結果とは整合的である⁵。

法務部門実態調査の問5では、法務部門における弁護士資格保有者の割合が調べられているが、全体では6.8%程度である。資本金が1000億円を超える日本の大企業であっても、9%程度である。すなわち、米国企業の方が弁護士割合は圧倒的に高いといえる。

Q8においては、法務部門における役員クラス以上、役員以外の管理職、非管理職、補助者の人数についてたずねているが、回答するのが面倒とわれてしまったためか、必ずしも整合性が高い回答が得られていない。そこで、回答の信頼性が低い標本4件をサンプルから除いて以下の標本に注目して分析した。

⁵ ACCの当該調査は、世界的な法務部門の調査であり、米国企業のみでの調査ではないため、この64%という数字は、米国企業というよりも世界平均といえるものである。ただし、本調査の割合の高い順番に1%以上ある国を並べると、米国(815回答)64%、オーストラリア(105回答)8.25%、カナダ(77回答)6.05%、英国(60回答)4.71%、日本(43回答)3.38%、オランダ(18回答)1.41%、イスラエル(13回答)1.02%であり、合計89%弱を占め、米国企業の回答割合は多い。

業種ごとの標本数

業種	標本数
製造業	4
商業	3
金融業	10
サービス業・その他	6
合計	23

平均で見ると、法務部門内における役員比率は 3%、管理職比率は 16%、非管理職比率は 50%、補助者比率は 32%程度である。平均的には非管理職、補助者で約 8 割を占める。

日本では、法務部門実態調査の問 4 の回答を見ると、役員 2%、管理職 32.4%、専門職 7.0%、担当者 52%、補助者 6.6%であり、管理職比率が高く、非管理者、補助者の割合が低く、法務部門自体の規模が小さいことを反映しているように見える。

法務部門内の役員、管理職、非管理職、補助者比率⁶

	平均	標準偏差	最小値	最大値	標本数
法務部門役員比率(%)	2.9	4	0.2	20	23
法務部門管理職比率(%)	15.6	10.3	0	40	23
法務部門非管理職比率(%)	49.9	18	20	77.8	23
法務部門補助者比率(%)	31.5	16.3	9.6	66.6	23

⁶ 標準偏差とは、データのばらつき具合を表す数値の一つで、大きければ大きいほど、データのばらつき具合が大きい事を示す。平均値からの乖離の二乗の平均である分散の平方根にあたる。ここでいう最小値(最大値)は観察されたデータの中で最も小さい(最も大きい)値になったものを指す。

2.2.4. 法務部門の役割

Q9. 貴社の法務部門はどのような業務に関与していますか。以下の選択肢の中からあてはまるものを全てお選びください。

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 契約関係（契約スキーム検討、交渉への参加、契約書作成など）	20	74.1%	5	2	9	4
2. 訴訟等管理関係（弁護士管理、事実調査、ディスカバリー対応など）	21	77.8%	5	3	9	4
3. 債権管理・担保管理関係（信用・担保管理、債権保全・回収、倒産処理など）	13	48.1%	3	1	8	1
4. 株式・総会関係（株主総会の準備・運営、株主管理、株式事務など）	16	59.3%	3	1	8	4
5. コーポレート関係（取締役会・監査役会関係、ガバナンスの強化など）	21	77.8%	3	2	10	6
6. M&A、投資・合弁、各種提携関係（スキーム検討、スケジュールリング、デューデリジェンスなど）	16	59.3%	3	2	8	3
7. 資金調達等（スキーム検討、資金調達契約作成、各種借入など）	15	55.6%	2	1	10	2
8. グループ会社関係（グループ会社に対する法務サービス提供、グループ方針策定など）	10	37.0%	3	1	5	1
9. 法律相談関係	12	44.4%	4	1	6	1
10. 知的財産権関係（特許・商標権の管理、ライセンス契約、知的財産関係の争訟など）	15	55.6%	3	2	8	2
11. 内部統制（内部監査、内部統制業務）	11	40.7%	2	1	6	2
12. 情報セキュリティ・営業秘密管理（サイバー攻撃対応、営業秘密管理、個人情報保護関連業務など）	12	44.4%	2	1	7	2
13. コンプライアンス（コンプライアンス規程の制定、社内通報窓口の運営、違反事案の調査、懲戒委員会の運営、社内研修など）	18	66.7%	3	2	9	4
14. 広報・開示関係（プレスリリース、各種情報開示に関する法的チェックなど）	12	44.4%	4	2	6	0
15. 労働問題関係（就業規則の制定・改廃、ハラスメントの防止、長時間労働等の防止など）	14	51.9%	3	2	8	1
16. その他	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

50%以上に注目すると、契約関係、訴訟当管理関係、株式・総会関係、コーポレート関係、M&A、投資・合併、各種提携関係、資金調達等、知財関係、コンプライアンス、労働問題関係などの仕事が主な役割と言えるようである。中でも、訴訟とコーポレート関係の仕事の割合が高いことがわかる。

法務部門実態調査における対応する調査結果(問 78)との比較は、質問の仕方に違いがあるので一概には難しいが、コーポレート、株式総会、M&A、資金調達、知財、労働などの役割が米国の法務部門では相対的には大きな役割を果たしているようにも見える。

Q10. 貴社の法務部門の役割として重視するものはどのようなものですか。以下の選択肢の中から上位3つをお選びください。3つまで

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 法律相談・契約書審査等を通じたリスクの予防	17	63.0%	4	3	7	3
2. 社内教育や社内への情報発信	5	18.5%	2	0	2	1
3. コーポレート・ガバナンスや内部統制への関与	11	40.7%	3	2	3	3
4. 弁護士・関係会社等との法務ネットワークの強化	2	7.4%	0	0	2	0
5. M&A など重要案件への対応	7	25.9%	3	0	2	2
6. 紛争・訴訟への対応	12	44.4%	1	3	7	1
7. 不正・不祥事・事故など危機への対応	3	11.1%	0	0	2	1
8. 社内付議・決裁などの意思決定への関与	7	25.9%	2	0	5	0
9. 経営陣・他部門への企画・提案	0	0.0%	0	0	0	0
10. 戦略法務の実現(Q11へ進む)	7	25.9%	1	1	3	2
11. その他(Q12へ進む)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

50%前後を目安にすると、法律相談・契約書等を通じたリスクの予防、コーポレートガバナンス、紛争・訴訟への対応が重視されていることがわかる。法務部門実態調査で対応する問 10 をみると、50%前後を目安とすると、法律相談・契約書等を通じたリスクの予防、紛争・訴訟への対応が選ばれている。なお、その日本の結果として、コーポレートガバナンスは25%程度で低いように見えるが、日本の場合は法務部門以外の例えば経営管理部門がコーポレートガバナンスを所管している場合もあるので解釈には注意が必要である。

戦略法務については 26.9%であり、「戦略法務」をどのように捉えるかで回答に差が生じる側面はあるものの、日本(法務部門実態調査の問 10 の選択肢 10「戦略法務の実現」の回答割合 3.3%)と比べると高い関心があることがわかる。

Q11 の戦略法務についての具体的内容としては以下のような回答があった

- make decisions that hold up in court (法廷における戦略)
- M&A (M&A)
- governance, policy and procedure, (ガバナンス、政策、手続き)
- general contract methods (一般的な契約方法)
- Ensuring coverage for new product/placement (新しい金融商品に対するリスクヘッジの確保)
- long term planning (長期計画)
- Determination of what potential legal actions in which the company would be the plaintiff should be litigated in light of current precedent and cases of first impression; lobbying activities for the adoption of and interpretation of administrative procedures or statutes (原告となった場合において、取り得る可能性のある法的な活動の決定、行政手続やルールの採択や解釈に関わるロビー活動)
- Decisions as to whether certain business plans expose the company to risk. (特定の事業計画が企業にリスクを与えうるかの判断)

Q11 のその他としては、1 回答あり、

Labor-union management relations and conflicts (労働組合のマネジメントとコンフリクト対応)があげられている。

Q13. 重要案件に、貴社の法務部門はどのように関与していますか。以下の選択肢の中から最もあてはまるものを1つだけお選びください。

※重要案件とは、売上に比べて取引額の大きい案件、または金額の多寡によらず会社の事業に大きなインパクトを与えるような案件を指すものとします。ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス・その他
1. 案件の初期(検討・企画)段階より関与(協議・助言・指導)している	12	44.4%	3	2	6	1
2. 案件の中盤(実行プロセス)より関与している	2	7.4%	1	0	0	1
3. 案件に対する契約の審査(リスク指摘・法的アドバイス)を行っている	6	22.2%	1	0	3	2
4. 相談があった場合にのみ対応している	7	25.9%	1	1	3	2
	27	100.0%	6	3	12	6

重要案件への関与の仕方については、初期から入っているという回答が45%程度で、日本の結果である法務部門実態調査の間11の回答でも48%と近く、他の選択肢の回答の割合も概ね同様であることから、日米で大きく傾向が異なるようには見えない。

Q14. 貴社では、重要案件を、法務部門の判断で変更することができますか。以下の選択肢の中からあてはまるものを1つだけお選びください。

※重要案件とは、売上に比べて取引額の大きい案件、または金額の多寡によらず会社の事業に大きなインパクトを与えるような案件を指すものとします。ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 案件の性質によらず、変更できることが多い	12	44.4%	1	2	8	1
2. 変更できるかどうかは案件の性質による	15	55.6%	5	1	4	5
3. 案件の性質によらず、変更できないが、助言はできる(Q15へ進む)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

重要案件の変更については、「変更できることが多い」に44.4%もの回答があり、「案件の性質によってはできる」を加えると100%にも達する。

日本では、法務部門実態調査の間12の回答を見ると、変更できると断言している回答が8.7%に過ぎず、米国の方が、法務部門の判断を重視した経営が行われていることがうかがわれる。

Q16. 重要案件において、貴社の法務部門は取引の相手方との交渉に参加していますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを1つだけお選びください。

※重要案件とは、売上に比べて取引額の大きい案件、または金額の多寡によらず会社の事業に大きなインパクトを与えるような案件を指すものとします。

ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 常に参加している	7	25.9%	2	1	4	0
2. 法務部門が必要と判断した場合のみ参加している	15	55.6%	3	1	6	5
3. 担当部門の要請がある場合のみ参加している	5	18.5%	1	1	2	1
4. 常に参加していない(その理由を具体的に)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

重要案件についての交渉については、米国では常に参加しているが25.9%である一方で、日本での全体の結果(法務部門実態調査の問14)としては5.7%、米国では、法務部門が必要と判断すれば参加するが55.6%に対して、日本では26.7%となり、米国の方が積極的に交渉に出ているように見える。ただし、日本の31名以上のメガクラスの法務部門では、参加しているという回答が15.2%で、法務部門が必要と判断した場合に参加しているが56.5%となり、米国の結果にやや近くなる。

Q17. 貴社の法務部門は重大な法的リスクを回避するためにどのような取組みをしていますか。以下の選択肢の中から、既に実施している取組としてあてはまるものを全て選び(複数回答可)、そのうち最も重視している取組みを最大3つまでお選びください。

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 経営陣による社内向けメッセージの定期的な発信	21	77.8%	5	3	10	3
2. 社内ルール・規程の策定	25	92.6%	5	3	12	5
3. 弁護士会等の専門家を招いての社内セミナー・勉強会の実施	17	63.0%	3	3	8	3
4. 法務部門による社内研修	22	81.5%	6	2	11	3
5. リスク・マネジメント会議の定期的な開催	18	66.7%	4	2	8	4
6. ホットライン・内部通報窓口の充実	14	51.9%	3	1	8	2
7. 懲戒制度の活用	14	51.9%	5	2	6	1
8. 監査の充実	18	66.7%	6	1	8	3
9. その他(具体的に)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

法的リスク回避の方法としては、社内ルール・規定の策定、法務部門の社内研修、経営陣による社内向けメッセージの配信、リスク・マネジメント会議、監査の充実、専門家による社内セミナー、ホットライン、懲戒制度など、かなり積極的な活動が行われていることがうかがわれる。法務部門実態調査の間 17と比較すると、米国の方が、全体的にこれらの手段をすでに実施している割合が高い。

日本との違いとしては、やや目立つのは、経営陣による社内向けメッセージの定期的な発信が多いことである。米国では経営者層がリーダーシップをとって法的リスク回避に関与しようとしていることがわかる。

Q17. 貴社の法務部門は重大な法的リスクを回避するためにどのような取組みをしていますか。以下の選択肢の中から、既に実施している取組としてあてはまるものを全て選び(複数回答可)、そのうち最も重視している取組みを最大3つまでお選びください。

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 経営陣による社内向けメッセージの定期的な発信	10	37.0%	2	1	6	1
2. 社内ルール・規程の策定	11	40.7%	1	3	5	2
3. 弁護士会等の専門家を招いての社内セミナー・勉強会の実施	6	22.2%	2	1	2	1
4. 法務部門による社内研修	15	55.6%	5	2	6	2
5. リスク・マネジメント会議の定期的な開催	11	40.7%	1	2	5	3
6. ホットライン・内部通報窓口の充実	4	14.8%	1	0	2	1
7. 懲戒制度の活用	2	7.4%	0	0	1	1
8. 監査の充実	7	25.9%	1	0	5	1
9. その他(具体的に)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

重視している活動として多い回答は、法務部門による社内研修、社内ルールの充実、そして、リスク・マネジメント会議であることがわかる。この点は日本と同様である(法務部門実態調査の間17)。

ホットラインや懲戒制度を重視しているとした回答は、他に比べて少ない。

Q18. 貴社の法務部門は違法行為等の重大な法的リスクをどのように発見していますか。以下の選択肢の中から、過去5年における発見の端緒としてあてはまるものを全て選び(複数回答可)、そのうち法務部門として最も重視しているものを最大3つまでお選びください。

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス・その他
1. 法務部門の通常業務	23	85.2%	5	3	11	4
2. 法務部門が主管する内部監査	14	51.9%	3	2	7	2
3. 他部門が所管する内部監査	15	55.6%	2	1	9	3
4. ホットライン・内部通報窓口等からの報告	17	63.0%	3	1	9	4
5. 他部門や社内ルートからの情報提供	18	66.7%	3	2	10	3
6. 監査役による監査	17	63.0%	2	2	10	3
7. 会計監査人による監査	15	55.6%	3	1	10	1
8. 外部機関からの情報提供	10	37.0%	1	1	6	2
9. 規制機関(FTC、DOJなど)からの情報提供	17	63.0%	2	1	11	3
10. マスコミ	6	22.2%	0	1	5	0
11. その他(具体的に)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

端緒として当てはまるものとしては、法務部門の通常業務、社内の他部門等からの情報提供、ホットライン・内部通報窓口等からの報告、監査役による監査、規制機関からの情報提供などの回答が多い。法務部門実態調査の間18の結果と照らしてみると、米国の方が、監査役による監査、会計監査人による監査などの割合が高いが、その他の傾向は日米それほど違いが無いようである。

日本との違いとしてやや目立つところとしては、米国の方が、規制機関からの情報提供がかなり多いように見える。しかし、これは、金融機関の回答が多い(17回答中11件が金融機関)ことが影響している。

Q18. 貴社の法務部門は違法行為等の重大な法的リスクをどのように発見していますか。以下の選択肢の中から、過去5年における発見の端緒としてあてはまるものを全て選び(複数回答可)、そのうち法務部門として最も重視しているものを最大3つまでお選びください。

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 法務部門の通常業務	11	40.7%	4	1	4	2
2. 法務部門が主管する内部監査	9	33.3%	3	0	4	2
3. 他部門が所管する内部監査	6	22.2%	0	0	4	2
4. ホットライン・内部通報窓口等からの報告	8	29.6%	2	1	3	2
5. 他部門や社内ルートからの情報提供	4	14.8%	0	1	3	0
6. 監査役による監査	7	25.9%	2	2	1	2
7. 会計監査人による監査	5	18.5%	1	1	2	1
8. 外部機関からの情報提供	2	7.4%	1	1	0	0
9. 規制機関(FTC、DOJなど)からの情報提供	8	29.6%	0	0	6	2
10. マスコミ	1	3.7%	0	0	1	0
11. その他(具体的に)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

最も重視しているものの傾向は、違法行為端緒の発見経路と大きな違いは無く、法務部門の通常業務、法務部門の内部監査、ホットライン、規制機関からの情報提供、監査役による監査の割合が、他の選択肢に比して多い。規制機関からの情報提供がかなり多い傾向については、Q17と同様に、金融機関の回答が多い(8回答中6件が金融機関)ことが影響している。

Q19. 貴社の法務部門は、不正・不祥事・事故などの危機への対応にどのように関与していますか。以下の選択肢の中から、法務部門が関与する危機対応として、あてはまるものを全てお選びください。複数選択可

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 危機対応本部などのアドホックな対応組織へのメンバー派遣、または事務局の設置	6	22.2%	1	1	3	1
2. 初動対応	18	66.7%	4	2	9	3
3. 事実関係の調査	21	77.8%	4	3	10	4
4. 弁護士等専門家の選任、第三者委員会の設置	11	40.7%	2	2	6	1
5. マスコミ、行政・被害者など関係者への対応	6	22.2%	1	2	3	0
6. 公表・開示・記者会見	4	14.8%	0	1	3	0
7. レピュテーション・リスク対応 (SNS を含む)	5	18.5%	1	0	3	1
8. 社内関係者の処分・責任追及	8	29.6%	3	1	3	1
9. 社外関係者への責任追及	7	25.9%	1	1	4	1
10. 行政処分、刑事訴訟、民事訴訟等への対応	11	40.7%	1	2	6	2
11. 再発防止策の策定	10	37.0%	2	1	5	2
12. その他 ()	0	0.0%	0	0	0	0
13. 危機対応に法務部門は関与していない	2	7.4%	0	0	1	1
	27	100.0%	6	3	12	6

不正に対する対応としては、事実関係の調査、初動対応が多く、弁護士等の専任・第三者委員会の設置、行政処分・訴訟への対応が続く。

法務部門実態調査の間 19と比較してみると、危機対応本部へのメンバーの派遣や事務局の設置、弁護士等専門家の選任、第三者委員会の設置、行政処分、刑事訴訟、民事訴訟等への対応は、日本と比べるとやや割合が低いように見える。

Q20. 新規立法や法改正が行われる時に、貴社の法務部門はどのように情報収集しますか。以下の選択肢の中から最もあてはまるものを全てお選びください。複数選択可

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 自社独自の情報源	21	77.8%	3	3	10	5
2. 業界団体・社外団体	20	74.1%	4	2	10	4
3. 弁護士事務所等のセミナー	14	51.9%	3	2	8	1
4. 専門雑誌、弁護士事務所のニュースレター	11	40.7%	3	1	5	2
5. その他(具体的に_____)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

新規立法や法改正が行われる際の情報収集の方法としては、自社独自の情報源や業界団体・社外団体から得ることが多い様子である。

Q21. 新規立法や法改正が行われる時に、貴社の法務部門はどのように対応しますか。以下の選択肢の中から、最もあてはまるものを最大3つまでお選びください。3つまで

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 行政庁における検討段階から、自社として積極的な意見発信(パブリックコメントの提出を含む)を行う	13	48.1%	2	0	7	4
2. 行政庁における検討段階から、他社と連携して積極的な意見発信(パブリックコメントの提出を含む)を行う	8	29.6%	1	0	7	0
3. 行政庁における検討段階とは限らないが、自社として対応策を検討する	18	66.7%	4	2	8	4
4. 行政庁における検討段階とは限らないが、他社と連携して対応策を検討する	6	22.2%	1	1	3	1
5. 特に意識的に対応していない	3	11.1%	1	1	0	1
6. その他(具体的に_____)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

新規立法や法改正に対しては、積極的に意見発信をおこない、自社としての対応策を検討するなど、非常に自発的な活動が行われていることがわかる。自社として50%近くが積極的に意見を発信すると回答しており、他社と連携して積極的な意見発信を行うと合わせると80%近い回答が得られている。

法務部門実態調査の間80をみると、日本においては、積極的な意見の発信をするという回答は、自社及び他社との連携を合わせても25.8%しかなく、米国よりも圧倒的に少ない。

2.2.5. 経営陣・他部門に対する法務部門の対応

Q22. 貴社の法務部門は経営陣に対してどのような働きかけをしていますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを1つだけお選び下さい。ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 法的問題に限定されず、経営課題全般に対して提言している	7	25.9%	2	0	4	1
2. 自ら進んで頻繁に、法的問題・リスクの説明や法務情報の報告を行っている	9	33.3%	3	1	3	2
3. 重要なタイミングに限り、法的問題・リスクの説明や法務情報の報告を行っている	3	11.1%	1	1	1	0
4. 法的問題・リスクの説明や法務情報の報告のみならず、経営課題全般について、求められれば説明・報告・提言している	8	29.6%	0	1	4	3
5. その他(具体的に_____)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

経営者に対する働きかけとしては、かなり積極的であることがうかがわれる。「法的問題に限定されず、経営課題全般に対して提言」や「自ら進んで頻繁に、法的問題・リスクの説明や法務情報の報告」を選んでいるものが合わせて60%弱である。

法務部門実態調査の間24においては、全体の結果を見ると、日本では、逆に、必要に応じて報告を行うという選択肢が60%近く選ばれており、比較的、受け身の体勢を取っているように見える。ただし、日本の31人以上の法務部員を有する企業の場合には、「法的問題に限定されず、経営課題全般に対して積極的に提言」や「積極的に法的問題・リスクの説明や法務情報の報告」を選んでいるものを合わせて60%程度になり、米国の結果と似たような傾向がある。

Q23. 貴社の法務部門は重要な経営判断に関与していますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 全く関与していない	4	14.8%	1	0	2	1
2. 法務部門の判断・意見は、意思決定の参考とされる	12	44.4%	3	2	4	3
3. 法務部門の判断・意見は、意思決定にほぼ反映される	4	14.8%	1	0	2	1
4. 法務部門の判断・意見は、弁護士など社外専門家の判断・意見と併せて意思決定に反映される	7	25.9%	1	1	4	1
5. その他(具体的に_____)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

最も多いのは、「法務部門の判断や意見は参考とされる」という項目で45%程度である。法務部門実態調査の間25では、日本の全体の傾向として、米国の調査と同様に、「法務部門の判断や意見は参考とされる」という項目が40%強で最も多く、大きな目で見ると日米では同様の結果といえる。他方、法務部門の意見があれば、「ほぼ反映される」が米国では15%程度選ばれているが、日本の調査では6%程度で割合が低い。ただし、31人以上の法務部員を有する企業の場合には、割合が26%程度になり、法務部門の影響力は強まっている。この観点から見ると、規模が大きい企業であれば、日米の違いはそれほど無いといえる。

Q24. 貴社では、法務部門はどのように他部門と連携していますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを全てお選びください。複数選択可

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 法務担当者が常時他部門に駐在している	4	14.8%	1	0	2	1
2. 定期的に自ら他部門に出向くようにしている	9	33.3%	2	1	5	1
3. 定期的ではないが、自ら他部門に出向くようにしている	9	33.3%	3	2	4	0
4. 複数部門が関わるプロジェクトや案件を法務担当者が主導するようにしている	13	48.1%	2	1	8	2
5. 法務担当者が主体的に他部門向けのセミナーや勉強会を企画している	5	18.5%	2	0	2	1
6. 他部門から相談があった時のみ法務担当者が他部門と連携する	6	22.2%	0	1	3	2
7. 他部門との連携自体が課題であるが、具体的な取組は未だなされていない	5	18.5%	1	0	2	2
8. その他(具体的に_____)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

他部門との連携についてみると、複数部門が関わるプロジェクトや案件を主導しているという回答が50%近く、一番多い(ただし、金融業の回答が多い)。法務部門実態調査の問26を見ると、日本では、18%程度である。次に、定期的、または、不定期に他部門に出向くという答えがともに33.3%近くである。日本では、それぞれ、8.8%、49.4%である。相談があったときに連携するは、米国では22.2%であるが、日本では49.8%で一番多い。

この設問においても、日本の法務部門は相対的に見ると受け身の位置づけであるといえる。

Q25. 貴社の法務部門は、どれぐらいの頻度で経営陣から判断や意見を求められますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 毎日	9	33.3%	1	0	8	0
2. 週に数回程度	9	33.3%	2	2	2	3
3. 月に数回程度	8	29.6%	3	1	2	2
4. 1年に数回	1	3.7%	0	0	0	1
	27	100.0%	6	3	12	6

経営陣から判断や意見を求められる頻度は毎日(ただし金融業に偏っている傾向はある)や、週に数回程度が33%で多い。1年に数回程度は4%程度に過ぎない。

他方、法務部門実態調査の間31を見ると、日本では、1年に数回程度が35%程度で、月に数回程度が約50%である。31人以上の法務部員を有する企業の場合には、週に数回が35%程度で、毎日が10%強選ばれている。多くの法務部員を抱える企業と比べても、相対的に見ると、米国の方が判断や意見を求められる頻度は高い傾向がある。

2.2.6. 法務部門の組織運営

Q26. 貴社のグループ会社における法務の組織体制について、以下の選択肢の中からあてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス・その他
1. グループ会社には法務部門がなく、グループ内の法務は、全般的に親会社の法務部門が統括している	7	25.9%	1	2	2	2
2. 主要なグループ会社に法務部門または法務担当が設置されており、親会社の法務部門が支援している	6	22.2%	2	0	2	2
3. 主要なグループ会社に法務部門または法務担当が設置されており、親会社の法務部門は通常グループ内の法務に関与しない	8	29.6%	2	1	4	1
4. グループ内において法務のシェアード・サービス(※)を導入している	5	18.5%	1	0	3	1
5. グループ会社に法務部門はなく、親会社の法務部門は関与していない	1	3.7%	0	0	1	0
	27	100.0%	6	3	12	6

組織体制としては、1～4の組織体制のそれぞれが使われているが、「主要なグループ会社に法務部門または法務担当が設置されており、親会社の法務部門が支援している」、「主要なグループ会社に法務部門または法務担当が設置されており、親会社の法務部門は通常グループ内の法務に関与しない」を合わせた割合は、おおよそ50%強であり、法務部門の体制が比較的充実しているように見える。

実態調査の問33を見てみると、日本では、「グループ会社には法務部門がなく、グループ内の法務は、全般的に親会社の法務部門が統括している」が圧倒的に多く選ばれており、過半数を超えている。全般的な比較としてみると、米国の方が法務体制が充実しているといえよう。

他方、31名以上の法務部門を有する企業についてみると、「主要なグループ会社に法務部門または法務担当が設置されており、親会社の法務部門が支援している」と、「主要なグループ会社に法務部門または法務担当が設置されており、親会社の法務部門は通常グループ内の法務に関与しない」を合わせると8割を超えており、米国の状況と近いといえる。

Q27. 貴社のグループ会社の指揮命令系統について、以下の選択肢の中からあてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. グループ会社の法務部門は、自社内の上位組織(CEO など)のみの指揮命令を受ける	13	48.1%	3	2	4	4
2. グループ会社の法務部門は、自社内の上位組織(CEO など)以外の指揮命令も受ける	14	51.9%	3	1	8	2
	27	100.0%	6	3	12	6

指揮系統としては、上位組織だけから指揮命令を受けるケースと、それ以外の組織からの指揮命令も受けるケースがある模様。

Q28. (Q27 で選択肢 2 を選んだ方にお伺いします)

貴社のグループ会社の法務部門は自社内の上位組織(CEO など)以外のどこの指揮命令を受けていますか。以下の選択肢の中からあてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 親会社の General Counsel	2	14.3%	0	0	2	0
2. 地域拠点の法務部門長(local legal department head)	3	21.4%	0	0	1	2
3. 親会社の General Counsel と地域拠点の法務部門長(local legal department head)の両方(matrix reporting structure)	9	64.3%	3	1	5	0
4. その他(具体的に_____)	0	0.0%	0	0	0	0
	14	100.0%	3	1	8	2

上位 CEO 以外の指揮命令を受ける場合には、親会社の GC と地域拠点の法務部門長の両方から指揮命令を受けることが多い。

Q29. 貴社では、法務部門の年間目標を立てていますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを1つだけお選びください。

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. はい。法務部門の年間目標を立てている	14	51.9%	3	3	7	1
2. いいえ。法務部門の年間目標は立てていない	13	48.1%	3	0	5	5
	27	100.0%	6	3	12	6

米国では、年間目標を立てている割合が50%強であり、システムティックに行われていないようである。

Q30. 貴社では、法務部門の目標は、どのような方法で管理していますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを全てお選びください。複数選択可

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 毎年、組織目標を設定して管理している	11	40.7%	2	2	5	2
2. 中期経営計画や経営戦略とリンクした組織目標を設定して管理している	6	22.2%	1	0	4	1
3. レポート件数や相談対応件数など定量的な目標を設定して管理している	3	11.1%	1	1	0	1
4. 人事考課システムとリンクした目標管理を行っている	10	37.0%	2	0	6	2
5. 担当者ごとに目標や課題を設定して管理している	9	33.3%	5	1	3	0
6. その他(具体的に_____)	0	0.0%	0	0	0	0
7. 目標管理をしていない	5	18.5%	0	0	3	2
	27	100.0%	6	3	12	6

日本と比べると、全般的に見て、目標の管理を明確に行っているところは多くない様子である。法務部門実態調査の間36をみると、日本では、目標の管理を行っているところが60%を

超えており、担当者毎に目標や課題を設定して管理している割合も 56% である。米国では、目標管理をしていないという回答が 20% 弱あるが、日本では 8.2% に過ぎない⁷。

Q31. 貴社全体として、外部の弁護士に対して支払う費用は年間いくらぐらいですか。以下の選択肢の中から、直近 1 年間の実績に最も近いものを 1 つだけお選びください。ひとつだけ

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 1000 万円未満	2	7.4%	1	0	1	0
2. 1000 万円以上、5000 万円未満	3	11.1%	2	0	0	1
3. 5000 万円以上、1 億円未満	3	11.1%	1	0	2	0
4. 1 億円以上 5 億円未満	5	18.5%	0	1	1	3
5. 5 億円以上 10 億円未満	8	29.6%	1	2	3	2
6. 10 億円以上	6	22.2%	1	0	5	0
	27	100.0%	6	3	12	6

外部の弁護士に支払う費用としては、5 億円～10 億円程度のところが一番多い。金融業に偏りがあるが、10 億円を超える費用がかかるのも珍しくないといえるかもしれない。

法務部門実態調査の問 37 においては、弁護士関係の予算として調査が行われており、全体の平均としては 2013 万円である。31 人以上の法務部門を有する企業についてみると、弁護士関係の予算は開示されていないが、法務部門全体予算の平均はおおよそ 4 億円 (39,395 万円) であり、法務部門の予算に占める弁護士関係の費用の割合はおおよそ 5 割 (51.1%) であることから、おおよそ弁護士向けの外部弁護士委託費の予算は 2 億円程度と見積もられる。

すなわち、日本の弁護士向けの予算の 2 倍以上の予算が米国では珍しくないようである。米国は日本と比べると、民事訴訟の数が多く、弁護士費用も高額な傾向があるので、このような違いが生じていると思われる⁸。

⁷ Q29 で、「年間目標は立てていない」という回答を 13 社がしているが、Q30 では 27 社が回答している、というのは一見矛盾しているように見えるかもしれない。これは、Q29 は「年間」の目標を立てているかどうかのみを尋ねており、年間目標を立てていない会社が 13 社あっても、Q30 は「年間」の目標に限らず何らかの目標を立てている場合に、その目標管理手法をたずねているので、Q29 では「年間」目標は立てていないとしている会社であっても、他の手段で目標を管理していることがあるので回答数が 27 になっているのである。

2.2.7. 法務部門における人材管理

Q32. 貴社の法務部門では、どのように人事評価を行っていますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを全てお選びください。複数選択可

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 法務部門独自の指標は置かず、社内の一般的な評価基準に基づき、管理職が総合的に評価している	9	33.3%	2	1	3	3
2. 社内の一般的な評価基準と法務独自の指標に基づき管理職が評価している	17	63.0%	4	1	8	4
3. 他の関連部門に評価してもらう	3	11.1%	1	0	1	1
4. その他(具体的に_____)	1	3.7%	0	1	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

人事評価としては、社内の一般的な基準と法務独自の指標に基づき管理していることが63%と多く、社内の一般的な評価基準だけで判断されることは約33%と少ない傾向がある。

法務部門実態調査の問40を見ると、「法務部門独自の指標は置かず、社内の一般的な評価基準に基づき、管理職が総合的に評価している」が66.6%選ばれており、法務部門の規模が大きい企業でも同様と報告されている。この傾向は、米国と真逆である。

つまり、米国における法務部門の人事評価は日本と比べると、より法務部門の基準に沿った評価が行われる傾向があると言える。

⁸ 例えば、経営法友会「政策綱領2018」第5部第1章第2の「今、なぜ民事司法改革か」には、「わが国の民事裁判の件数は各国と比較しても極めて少なく、人口比でアメリカの8分の1、イギリス・フランスの4分の1、ドイツ・韓国の3分の1である。」という記載がある。<http://hoyukai.jp/wp-content/uploads/2017/08/policyoutline/5-1-2.pdf>

Q33. 貴社の法務部門における人材育成方針について、以下の選択肢の中から、あてはまるものを全てお選びください。複数選択可

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス業・その他
1. 原則として法務部門内(グループ会社を含む)のみ異動する	12	44.4%	2	2	5	3
2. 法務部門に所属しつつ、他部門で経験を積ませる	7	25.9%	3	0	3	1
3. 他部門のキャリアパスの一環として法務部門を経験させる	4	14.8%	1	0	0	3
4. 法務部門経験者の中から適任者を選抜し、専門の担当者として育成する	7	25.9%	1	1	4	1
5. 育成の基本方針はなく、法務担当者ごとに個別に育成している	5	18.5%	1	0	3	1
6. その他(具体的に_____)	0	0.0%	0	0	0	0
	27	100.0%	6	3	12	6

ローテーションとしては、原則として、法務部門内部での異動が45%程度と多く、他部門での経験を積む場合でも法務部門に所属しているケースが26%程度ある。

法務部門実態調査の問41を見ると、全体としては、「特に方針は無く、ケースバイケースで対応している」が66.7%と圧倒的に多く、また、「原則として法務部門内(含むグループ会社)で異動する」が13.7%にすぎないことから、法務部員として専門的な育成をすることは必ずしも一般的ではないといえる。ただし、31名以上のメガクラスの法務では「法務部門内での異動」が6割程度であるとのことであるから、米国の状況と一定程度整合的である。

Q34. 貴社の法務担当者の採用(配属)方針について、以下の選択肢の中から、あてはまるものを全てお選びください。複数選択可

	N	%	製造業	商業	金融業	サービス・その他
1. ロースクールの新卒または勤務経験のない既卒を採用する	7	25.9%	1	1	3	2
2. 法務業務経験者を中途採用する	19	70.4%	4	2	9	4
3. 法務分野以外の業務経験者を中途採用する	3	11.1%	0	1	1	1
4. ロースクール修了者を弁護士資格が無くても採用する	2	7.4%	0	1	0	1
5. 法律事務所での実務経験のある弁護士(圈内資格)を採用する	17	63.0%	2	3	8	4
6. 企業や行政機関での実務経験のある弁護士(圈内資格)を採用する	16	59.3%	3	3	8	2
7. 法律事務所での実務経験と企業での就業経験双方を持つ弁護士(圈内資格)を採用する	16	59.3%	3	3	8	2
8. 海外弁護士資格のある者を採用する	7	25.9%	3	1	2	1
9. グループ会社の法務部門等から出向者を配属させる	2	7.4%	1	1	0	0
10. 他部門から異動させる	3	11.1%	0	1	2	0
11. その他(具体的に_____)	0	0.0%	0	0	0	0
12. 特に方針はない	3	11.1%	0	0	2	1
	27	100.0%	6	3	12	6

法務経験者の中途採用、法律事務所経験弁護士、企業や行政機関の経験弁護士、法律事務所と企業の両方の実務経験のある弁護士を採用するとする回答が、約6~7割と圧倒的に多い。

これらに比して、ロースクールの新卒や、弁護士資格のないロースクール修了者の採用する割合は少ない。他部門からの異動も少ない。

このことから、米国では、法務の実務経験のある者(弁護士である場合が多い)を採用する傾向にあることがうかがわれる。

法務部門実態調査の問38を見ると、法務業務経験者の中途採用が、日本の法務部門でも一番多く46.8%で、最も多く選ばれているという意味では日米の違いは無いが、米国の割合の方が高い。また、米国では他部門からの異動が11.1%しかないが、日本では、38.4%もある。このようにみると、米国の方が法務業務の専門性を日本よりも重視しているという見方ができる

ように見える。さらに、日本の企業での法律事務所からの採用割合は10%強で、弁護士資格を有さないロースクール卒業者(25%弱)や、新卒の採用(30%強)の割合が大きいという点では、日米には大きな違いがあり、日本の方が資格にはあまりこだわらない採用を行っていることがわかる。

Q35 貴社の法務部門は今後どうあるべきでしょうか。今後の方向性を示すキーワードやフレーズ等をご記入下さい。

業種	連結売上高(百万ドル)	従業員数(人)	Q35	Q35 和訳	含意
サービス業・その他	7,500	3,750	better integration within the company	社内のより良い統合	法務部門と他部門との関係強化
サービス業・その他	100	7,500	better integration with operations	業務とのより良い統合	法務部門と他部門との関係強化
サービス業・その他	3,000	7,500	Evolve to better understand the business outside of the silo of specific business units to which attorneys are assigned.	弁護士に割り当てられた特定のビジネスユニットの外側のビジネスをより良く理解するために進化すること	法務部門と他部門との関係強化
金融業	7,500	30,000	Ensuring we decrease risk while enhancing relationship management with business divisions.	事業部門との関係管理を強化しつつリスクを軽減すること	法務部門と他部門との関係強化
金融業	3,000	100,000	The legal department will have a larger role in the overall business	ビジネス全体において法務部門がより大きな役割を担う	法務部門と他部門との関係強化
製造業	10,000	30,000	Continue to work as stewards of the company.	会社のスチュワードとして働き続ける	法務部門と他部門との関係強化
商業	10,000	75,000	a legal dept working closely with the business department to work more efficiently	より効率的に作業するためにビジネス部門と密接に協力する法務部門	法務部門と他部門との関係強化
金融業	10,000	100,000	More efficiency and more in house work and fewer outside counsel needed.	さらなる効率化と、社内での仕事が増え社外弁護士が必要となる機会が少なくなること。	業務の効率化・費用の削減
金融業	7,500	75,000	improved effectiveness and make processes more efficient	効率性の向上とプロセスの効率化	業務の効率化・費用の削減
金融業	10,000	75,000	We have to do a better job identifying what issues to litigate, and then do a better job of discovery during litigation.	訴訟の対象となる問題を特定し、訴訟における発見のより良い仕事をしなければならない	業務の効率化・費用の削減
サービス業・その他	100	30,000	proactive and part of the team	能動的であること、チームの一部となること	能動的なアクション

金融業	10,000	100,000	continued proactive approach	継続した能動的なアプローチ	能動的なアクション
サービス業・その他	7,500	30,000	needs to grow up	成長の必要性	その他
サービス業・その他	7,500	30,000	do it the same	同じことをする	その他
金融業	10,000	30,000	none	なし	その他
サービス業・その他	100	3,750	not sure if it changes any	変化するかどうか分からない	その他
サービス業・その他	100	3,750	I don't know	知らない	その他
サービス業・その他	7,500	30,000	NA	当てはまらない	その他
製造業	3,000	3,750	I hope to implement a set of precedents.	一連の前例と同じ事をすればいいことを望む	その他
製造業	3,000	30,000	N/A	当てはまらない	その他
商業	10,000	75,000	Continued risk management	継続的なリスク管理	その他
金融業	10,000	7,500	No particular vision, since I am lower on the totem pole	特定のビジョンはない、社内ヒエラルキーの下層にいるので	その他
金融業	10,000	30,000	Onward and upward.	前へ、上へ	その他
製造業	3,000	7,500	more strategic planning	より戦略的な計画	その他
金融業	7,500	7,500	n/a	当てはまらない	その他
商業	10,000	75,000	Try to stay afloat.	浮上してられるように努力する	その他

回答者は法務部門に属しているとしてもそのランクは様々でもあるので、回答にはばらつきがある。比較的丁寧に回答されている答えを拾って検討すると、法務部門と他部門との関係強化が重要であるという回答が多い。

その次に目立つ回答としては、法務部門が能動的な役割果たすということと、業務の効率化や費用削減である。

全体的に見ると、法務部門として、社内でより能動的な役割を果たしていこうとしていることがうかがわれる。

3. 一般的傾向の調査

本文献調査では、ACC (Association of Corporate Counsel: 米国を本拠地とする、世界的な会員を有する法務担当者の業界団体)の Chief Legal Officers 2018、ALM (ALM は、法、保険、不動産等の専門領域に特化したニュースや情報を提供する会社で米国を本拠地としている)の Law Department Compensation Benchmarking Survey 2017、及び、2017 GC Compensation Survey に依拠している。著作権の契約上、出典の図表等をそのまま掲載することはできないため、必要に応じて、ある程度まとめた数字で報告する等の方法で、調査結果を明らかにすることにする。

Chief Legal Officer 2018 は、世界中の企業の法務部門に対して行われた大規模アンケート調査であり、2017年9月12日から11月20日にかけて行われた。本調査においては、1275件の回答が世界中かつ様々な産業から寄せられている。本調査に参加した割合の高い順番に1%以上占める国を並べると、米国(815回答)64%、オーストラリア(105回答)8.25%、カナダ(77回答)6.05%、英国(60回答)4.71%、日本(43回答)3.38%、オランダ(18回答)1.41%、イスラエル(13回答)1.02%であり、これらの合計は89%弱を占める。その他の国としては、スイス、南ア、スペイン、インド、シンガポール、イタリア、中国、ドイツ、フランス、香港等であり、かなり広範囲な国の法務部門から回答が寄せられている。主に、米国企業による回答が行われていることから、開示されている結果については相当程度、米国の事情を反映しているとはいえるが、米国と比べると法務機能が必ずしも充実していないと推察される国の結果も含まれているので、厳密な意味で米国の結果ではないことを考慮して、結果の解釈をする必要がある。

本調査に関していえば、Chief Legal Officer 2018 は、法務部門の人数、企業内弁護士数、GC や CLO の所属(報告先)、法務部門の予算などについての情報をもたらしている。

Law Department Compensation Benchmarking Survey 2017 は、ALM によって行われた全米の会社を対象とした、法務部門で働く労働者の給与やボーナスのアンケート調査である。いつの時点で調査が行われたのかについては開示されていないが、給与の金額は、2017年3月1日の時点における年俸の金額であり、ボーナスの金額は2016年の査定をベースとした金額として調査されている。得られた回答の数は全米で58である⁹。

このサーベイから、法務部門の各ポジション毎の平均的な報酬(年俸+ボーナス)の金額を知ることができる。

⁹ 5%を超える業種を列举すると、製造業(22%)、サービス(19%)、金融(17%)、小売・卸売(10%)、その他(10%)、電力ガス水道(9%)、IT/通信(7%)である。業種には一定のばらつきがある。

2017 GC Compensation Survey は、Corporate Counsel Magazine の 8 月号に ALM が調査の上、毎年掲載している米国企業の GC の収入の上位 100 人の情報について取りまとめているものである。

このサーベイから、米国企業の GC が得ている最大限の報酬の金額の水準について知ることができる。

3.1. 法務部門の人数と企業内弁護士数

ACC の Chief Legal Officers 2018¹⁰を前提とすると、

- 10 億ドルの年間売上げ毎に、メディアンでおよそ 11 人が弁護士である¹¹。(第1四分位 (25%ポイント)でおよそ 4 人、平均がおよそ 25 人、第3四分位 (75%ポイント)でおよそ 33 人である。)
- 10 億ドルの年間売上げ毎に、メディアンで、法務部員人数はおよそ 19 人である。(第1四分位 (25%ポイント)でおよそ 7 人、平均がおよそ 42 人、第3四分位 (75%ポイント)でおよそ 60 人である。)
- 法務部門における弁護士の割合は、メディアンでおよそ 60%、(第1四分位 (25%ポイント)でおよそ 48%、平均がおよそ 64%、第3四分位 (75%ポイント)でおよそ 96%である。)
- 法務部員の中で秘書的業務やパラリーガルの仕事にある割合はおよそ 17%、法務部門の運営や管理にあたる中間管理職の位置づけとなる Legal Operation Professional の仕事にある者はおよそ 10%を占めている。上記、米国企業を対象としたアンケートの結果と直接的に比較してみると、補助的役割をする者の割合や、管理職比率がやや低い。

3.2. ジェネラルカウンセル又はチーフリーガルオフィサーの所属(報告義務)先

ACC の Chief Legal Officers 2018¹²を前提とすると、CLO の報告先は、Chief Executive Officer がおよそ 64%、Broad of Director がおよそ 16%、Chief Administrative Officer がおよそ 3%、Chief Financial Officer がおよそ 13%、Chief Legal Officer of the Holding Company がおよそ 4%、President がおよそ 18%、Other C-suite (business) executive がおよそ 3%、Other function がおよそ 6%である。

¹⁰ ACC Chief Legal Officers 2018, p.38

¹¹ しかし、産業毎にこの傾向は異なる。小売、製造業、建設、ヘルスケア・社会扶助、エネルギー、医薬・医療機器では、2～10 名程度、教育サービス、医薬・医療機器、不動産は、10 名程度～20 人、金融、専門的・科学的技術サービス、IT、バイオテクノロジーでは 20～30 名程になる。

¹² ACC Chief Legal Officers 2018, p. 14.

この傾向は、ACCによって示されている米国のみ結果ともほぼ同様であり、GCやCLOは経営層に直接的に報告する義務があることが多いといえる。

3.3. 法務部門の予算

ACCのChief Legal Officers 2018によると、過去12ヶ月の間における訴訟費用(ここでいう訴訟費用の定義は、調査時点から過去12ヶ月間における訴訟や仲裁に関してかかった費用で、法務部門内部で生じる諸費用、部員給与、及び和解金額は除いた金額である。すなわち、外部弁護士委託費用と見なしうる)、の全体平均は1社あたりおおよそ17百万ドルであり¹³、単純に円換算すれば17億円である。調査の結果としては、第1四分位(25%ポイント)でゼロ、メディアンがおおよそ500万円、第3四分位(75%ポイント)で4200万円となっており、メディアンよりも平均が圧倒的に大きく、全く訴訟費用を負担していない企業も数多く存在している一方で、膨大な訴訟費用を負担している企業が数多く存在している結果となっている。

米国企業だけの結果については明らかにされていないが、ACCのアンケート調査の64%が米国企業であり、多額の訴訟費用を負担している会社の多くは、米国企業であることが予想されるので、訴訟費用の大きい順に並べると、順位の高い企業はほぼ米国企業で占められている可能性が高い。その前提を置くとすれば、米国企業における訴訟費用の平均金額の指標としては、メディアンというよりも、金額大きい観察値が反映される平均の金額の方がより正しいと推察される。

3.4. ジェネラルカウンセル又はチーフリーガルオフィサーの報酬額

Law Department Compensation Benchmarking Survey 2017によると、メディアンで見ると、年俸35万ドル、ボーナスは17万ドル、総額で52万ドル。平均で見ると、年俸36万ドル、ボーナスは22万ドル、総額で50万ドルである。すなわち、5000万円程度の報酬を受けていると言える。

2017 GC Compensation Surveyを見ると、年俸+ボーナスだけでみても、トップ10レベルでは400万~900万ドル(4億円から9億円)もの報酬を得ていることが確認できる。

1. おおよそ9億円
2. おおよそ7億円
3. おおよそ6億円強

¹³ ACC Chief Legal Officers 2018, p.76..

4. およそ 6 億円
5. およそ 5 億円
6. およそ 5 億円弱
7. およそ 4 億円強
8. およそ 4 億円強
9. およそ 4 億円
10. およそ 4 億円

なお、日本の企業の役員報酬の水準は、例えば、Deloitte の役員報酬サーベイ 2017¹⁴によると、東証一部上場企業 334 社における報酬総額の水準は、中央値で社長 5,435 万円、専務 3,780 万円、常務 3,009 万円、取締役・執行役員 2,042 万円、社外取締役(グループ会社外から招聘) 720 万円となった。人事院による民間企業における役員報酬(給与)調査¹⁵では、社長 4935 万円、副社長 4277.2 万円、専務取締役 3231.7 万円、常務取締役 2535.2 万円、取締役が 2024.5 万円である。すなわち、米国の GC や CLO は、平均として日本の社長並か、より高い年間報酬を受け取っているといえる。

3.5. 法務部員の給与額

Law Department Compensation Benchmarking Survey 2017 によると、法務部門の部長補佐、上席、主査、マネージャーというようによばれる管理職クラスの弁護士資格を有する者の年俸は、メディアンで見ると、17 万ドルから 30 万ドル程度である。ボーナスは、4 万ドルから 13 万ドルである。総額で、20 万ドルから 40 万ドルほどである。平均も大差は無い。

弁護士資格を有する部員レベルとなると、メディアンでも平均でも年俸で 10 万ドルから 14 万ドル、ボーナスで、2 万ドルから 4 万ドルであり、総額で 12 万ドルから 15 万ドルほどである。

新卒採用の法務部員(ロースクールを卒業した新卒で、弁護士試験に通っていない者も含む)の場合、メディアンでも平均でも年俸が 7 万ドル程でボーナスはない。総額でも、したがって、おおよそ 7 万ドルである。

¹⁴ ニュースリリース 『役員報酬サーベイ(2017 年度版)』の結果を発表(<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/news-releases/nr20171221-2.html>)

¹⁵ 平成 28 年度 民間企業における役員報酬(給与)調査 (http://www.jinji.go.jp/toukei/0321_yakuinhousyu/0321_yakuinhousyu_ichiran.htm)

添付資料 A. 日本語版アンケート調査

参加される方に

本調査は、企業における法務部門の組織と役割に関する実態を調べることを目的としています。企業の業種や規模によって、法務部門の組織と役割がどのように異なるかを比較対照できるよう、調査対象の企業は業種と規模に従って厳正に抽出しています。特定の条件を満たす企業は比較的少数になるため、調査対象各社から全ての質問に対する回答を回収することが、調査研究を成功させるために極めて重要になります。調査の意義をご理解いただき、調査に是非ご協力ください。

本調査に対する全ての回答は厳重に管理されます。回収した回答は回答者が特定されないように配慮した上で分析します。分析結果は調査研究結果として公表されますが、会社名と回答内容結びつかないように十分に配慮します。

企業における法務部門の組織と役割に関する実態調査

貴社の概要

Q1. 貴社の主な事業はどの産業に属していますか。以下の選択肢の中からあてはまるものを全てお選びください。ひとつだけ

1. 水産・農林業・鉱業
2. 建設・工事業
3. 食料品業
4. 繊維・パルプ・紙業
5. 化学・石油・石炭製品
6. ゴム・ガラス・土石業
7. 鉄鋼・非鉄金属・金属製品
8. 機械・電気機器・輸送用機器・その他の製造業
9. 商業
10. 金融業
11. 運輸・通信・倉庫・不動産業
12. 電気・ガス業・サービス業
13. その他(具体的に_____)

Q2. 貴社の直近1年間の連結売上高はいくらでしたか。以下の選択肢の中から最もあてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

1. 100億円未満
2. 100億円以上1000億円未満
3. 1000億円以上5000億円未満
4. 5000億円以上1兆円未満
5. 1兆円以上

Q3. 貴社の従業員数は何人ですか。法務部門に限らず、全従業員数について、以下の選択肢の中から最

もあてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

1. 2,500人以上5,000人未満
2. 5,000人以上10,000人未満
3. 10,000人以上50,000人未満
4. 50,000人以上100,000人未満
5. 100,000人以上

貴社の法務部門の概要

本調査において「法務部門」とは、その名称の如何にかかわらず、貴社において法務業務を主として担当・処理する部署のことを意味するものとします。以下、貴社の法務部門の組織・陣容等についてお伺いします。

貴社の法務部門の最高責任者についてお伺いします。

Q4. 貴社の法務部門には、ジェネラルカウンセルまたはチーフリーガルオフィサーは存在していますか。ただしジェネラルカウンセル又はチーフリーガルオフィサーとは、以下の3つの条件を全て満たす者を指すものとします。

- ①法務部門を統括していること
- ②取締役/執行役/執行役員等の高位のポジションで、経営陣(取締役会、執行役会、経営会議等の実質的経営意思決定機関)の一員としての職責を果たしていること
- ③弁護士資格を有していること

1. 既にジェネラルカウンセルまたはチーフリーガルオフィサーが存在する
2. 現在ジェネラルカウンセルまたはチーフリーガルオフィサーは存在しない

Q5. 貴社の法務部門における最高責任者(必ずしもジェネラルカウンセルまたはチーフリーガルオフィサーに限りません)について、以下の選択肢の中からあてはまるものを全てお選びください。複数選択可

1. 主に貴社の法務部門を経験してきた
2. 主に貴社の法務部門以外の部門を経験してきた
3. 法律事務所から採用された
4. 法律事務所以外の外部から採用された
5. 米国内の弁護士資格を保有している
6. 米国以外の国の弁護士資格を保有している
7. 弁護士資格はないが、米国のロースクールを修了している
8. 米国内の大学院を修了している(ビジネススクール等)
9. 海外留学経験を有する(ロースクール、ビジネススクール等)

貴社の法務部門の構成についてお伺いします。

Q6. 貴社の法務部門には何人所属していますか。以下の選択肢の中から最もあてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

1. 10人未満

2. 10人以上 20人未満
3. 20人以上 40人未満
4. 40人以上 60人未満
5. 60人以上 80人未満
6. 80人以上 100人未満
7. 100人以上

Q7. 貴社の法務部門に弁護士資格を有する者は何人いますか。以下の選択肢の中から最もあてはまるものを1つだけお選びください。

1. 10人未満
2. 10人以上 20人未満
3. 20人以上 40人未満
4. 40人以上 60人未満
5. 60人以上 80人未満
6. 80人以上 100人未満
7. 100人以上

Q8. 貴社の法務部門内には以下の各カテゴリーに該当する人は何人いますか。正確な人数がわからない場合は、およその人数をご記入ください。

役員クラス以上 (Chief Legal Officer, etc.)	人 程度
役員以外の管理職 (Subsidiary General Counsel, Chief Assistant, Managing Attorney/Lawyer, Section Head, etc.)	人 程度
非管理職 (Expert Counsel, Senior Counsel, Staff Counsel, Associate Staff Counsel/Attorney, etc.)	人 程度
補助者 (事務一般、秘書)	人 程度

貴社の法務部門の役割についてお伺いします。

Q9. 貴社の法務部門はどのような業務に関与していますか。以下の選択肢の中からあてはまるものを全てお選びください。

1. 契約関係 (契約スキーム検討、交渉への参加、契約書作成など)
2. 訴訟等管理関係 (弁護士管理、事実調査、ディスカバリー対応など)
3. 債権管理・担保管理関係 (信用・担保管理、債権保全・回収、倒産処理など)
4. 株式・総会関係 (株主総会の準備・運営、株主管理、株式事務など)
5. コーポレート関係 (取締役会・監査役会関係、ガバナンスの強化など)
6. M&A、投資・合併、各種提携関係 (スキーム検討、スケジューリング、デューデリジェンスなど)
7. 資金調達等 (スキーム検討、資金調達契約作成、各種借入など)
8. グループ会社関係 (グループ会社に対する法務サービス提供、グループ方針策定など)
9. 法律相談関係
10. 知的財産権関係 (特許・商標権の管理、ライセンス契約、知的財産関係の争訟など)
11. 内部統制 (内部監査、内部統制業務)

- | |
|--|
| 12. 情報セキュリティ・営業秘密管理 (サイバー攻撃対応、営業秘密管理、個人情報保護関連業務など) |
| 13. コンプライアンス (コンプライアンス規程の制定、社内通報窓口の運営、違反事案の調査、懲戒委員会の運営、社内研修など) |
| 14. 広報・開示関係 (プレスリリース、各種情報開示に関する法的チェックなど) |
| 15. 労働問題関係 (就業規則の制定・改廃、ハラスメントの防止、長時間労働等の防止など) |
| 16. その他 |

Q10. 貴社の法務部門の役割として重視するものはどのようなものですか。以下の選択肢の中から上位3つをお選びください。3つまで

	最も重視するもの (3つまで)
1. 法律相談・契約書審査等を通したリスクの予防	
2. 社内教育や社内への情報発信	
3. コーポレート・ガバナンスや内部統制への関与	
4. 弁護士・関係会社等との法務ネットワークの強化	
5. M&Aなど重要案件への対応	
6. 紛争・訴訟への対応	
7. 不正・不祥事・事故など危機への対応	
8. 社内付議・決裁などの意思決定への関与	
9. 経営陣・他部門への企画・提案	
10. 戦略法務の実現 (Q11へ進む)	
11. その他 (Q12へ進む)	

選択肢10と選択肢11を選ばなかった方はQ13へお進み下さい。

Q11. (Q10で選択肢10「戦略法務の実現」を選んだ方にお伺いします。)

貴社の法務部門にとっての「戦略的法務」とは何ですか。具体的な内容を以下の回答欄にご記入下さい。

--

Q12. (Q10で選択肢11「その他」を選んだ方にお伺いします。)

貴社の法務部門が果たす「その他」の機能とは何ですか。具体的な内容を以下の回答欄にご記入ください。

--

Q13. 重要案件に、貴社の法務部門はどのように関与していますか。以下の選択肢の中から最もあてはまるものを1つだけお選びください。

※重要案件とは、売上に比べて取引額の大きい案件、または金額の多寡によらず会社の事業に大きなインパクトを与えるような案件を指すものとします。

ひとつだけ

- | |
|-------------------------------------|
| 1. 案件の初期(検討・企画)段階より関与(協議・助言・指導)している |
| 2. 案件の中盤(実行プロセス)より関与している |

- 3. 案件に対する契約の審査(リスク指摘・法的アドバイス)を行っている
- 4. 相談があった場合にのみ対応している

Q14. 貴社では、重要案件を、法務部門の判断で変更することができますか。以下の選択肢の中からあてはまるものを1つだけお選びください。

※重要案件とは、売上に比べて取引額の大きい案件、または金額の多寡によらず会社の事業に大きなインパクトを与えるような案件を指すものとします。

ひとつだけ

- 1. 案件の性質によらず、変更できることが多い
- 2. 変更できるかどうかは案件の性質による
- 3. 案件の性質によらず、変更できないが、助言はできる(Q15へ進む)

Q15. (Q14で選択肢3「変更できないが、助言はできる」を選んだ方にお伺いします) 重要案件について、貴社の法務部門の助言は聞き入れられていますか。以下の選択肢の中からあてはまるものを1つだけお選びください。

※重要案件とは、売上に比べて取引額の大きい案件、または金額の多寡によらず会社の事業に大きなインパクトを与えるような案件を指すものとします。

ひとつだけ

- 1. 案件の性質によらず、聞き入れられることが多い
- 2. 聞き入れられるかどうかは案件の性質による
- 3. 案件の性質によらず、聞き入れられないことが多い

Q16. 重要案件において、貴社の法務部門は取引の相手方との交渉に参加していますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを1つだけお選びください。

※重要案件とは、売上に比べて取引額の大きい案件、または金額の多寡によらず会社の事業に大きなインパクトを与えるような案件を指すものとします。

ひとつだけ

- 1. 常に参加している
- 2. 法務部門が必要と判断した場合のみ参加している
- 3. 担当部門の要請がある場合のみ参加している
- 4. 常に参加していない(その理由を具体的に_____)

Q17. 貴社の法務部門は重大な法的リスクを回避するためにどのような取組みをしていますか。以下の選択肢の中から、既に実施している取組としてあてはまるものを全て選び(複数回答可)、そのうち最も重視している取組みを最大3つまでお選びください。

	既に実施 (あてはまるもの全 て)	重視しているもの (最大3つまで)
1. 経営陣による社内向けメッセージの定期的な発信		
2. 社内ルール・規程の策定		
3. 弁護士会等の専門家を招いての社内セミナー・勉強会の実施		

4. 法務部門による社内研修		
5. リスク・マネジメント会議の定期的な開催		
6. ホットライン・内部通報窓口の充実		
7. 懲戒制度の活用		
8. 監査の充実		
9. その他(具体的に に_____)		

Q18. 貴社の法務部門は違法行為等の重大な法的リスクをどのように発見していますか。以下の選択肢の中から、過去5年における発見の端緒としてあてはまるものを全て選び(複数回答可)、そのうち法務部門として最も重視しているものを最大3つまでお選びください。

	実施済み (あてはまるもの全 て)	最も重視している もの (最大3つまで)
1. 法務部門の通常業務		
2. 法務部門が主管する内部監査		
3. 他部門が所管する内部監査		
4. ホットライン・内部通報窓口等からの報告		
5. 他部門や社内ルートからの情報提供		
6. 監査役による監査		
7. 会計監査人による監査		
8. 外部機関からの情報提供		
9. 規制機関(FTC、DOJなど)からの情報提供		
10. マスコミ		
11. その他(具体的に_____)		

Q19. 貴社の法務部門は、不正・不祥事・事故などの危機への対応にどのように関与していますか。以下の選択肢の中から、法務部門が関与する危機対応として、あてはまるものを全てお選びください。複数選択可

1. 危機対応本部などのアドホックな対応組織へのメンバー派遣、または事務局の設置
2. 初動対応
3. 事実関係の調査
4. 弁護士等専門家の選任、第三者委員会の設置
5. マスコミ、行政・被害者など関係者への対応
6. 公表・開示・記者会見
7. レピュテーション・リスク対応(SNSを含む)
8. 社内関係者の処分・責任追及
9. 社外関係者への責任追及
10. 行政処分、刑事訴訟、民事訴訟等への対応
11. 再発防止策の策定
12. その他(_____)
13. 危機対応に法務部門は関与していない

Q20.新規立法や法改正が行われる時に、貴社の法務部門はどのように情報収集しますか。以下の選択肢の中から最もあてはまるものを全てお選びください。**複数選択可**

1. 自社独自の情報源
2. 業界団体・社外団体
3. 弁護士事務所等のセミナー
4. 専門雑誌、弁護士事務所のニュースレター
5. その他(具体的に_____)

Q21.新規立法や法改正が行われる時に、貴社の法務部門はどのように対応しますか。以下の選択肢の中から、最もあてはまるものを最大3つまでお選びください。**3つまで**

1. 行政庁における検討段階から、自社として積極的な意見発信(パブリックコメントの提出を含む)を行う
2. 行政庁における検討段階から、他社と連携して積極的な意見発信(パブリックコメントの提出を含む)を行う
3. 行政庁における検討段階とは限らないが、自社として対応策を検討する
4. 行政庁における検討段階とは限らないが、他社と連携して対応策を検討する
5. 特に意識的に対応していない
6. その他(具体的に_____)

貴社の経営陣・他部門に対する法務部門の対応についてお伺いします。

Q22.貴社の法務部門は経営陣に対してどのような働きかけをしていますか。以下の選択肢の中から、最もあてはまるものを1つだけお選び下さい。**ひとつだけ**

1. 法的問題に限定されず、経営課題全般に対して提言している
2. 自ら進んで頻繁に、法的問題・リスクの説明や法務情報の報告を行っている
3. 重要なタイミングに限り、法的問題・リスクの説明や法務情報の報告を行っている
4. 法的問題・リスクの説明や法務情報の報告のみならず、経営課題全般について、求められれば説明・報告・提言している
5. その他(具体的に_____)

Q23.貴社の法務部門は重要な経営判断に関与していますか。以下の選択肢の中から、最もあてはまるものを1つだけお選びください。**ひとつだけ**

1. 全く関与していない
2. 法務部門の判断・意見は、意思決定の参考とされる
3. 法務部門の判断・意見は、意思決定にほぼ反映される
4. 法務部門の判断・意見は、弁護士など社外専門家の判断・意見と併せて意思決定に反映される
5. その他(具体的に_____)

Q24.貴社では、法務部門はどのように他部門と連携していますか。以下の選択肢の中から、最もあてはまるものを全てお選びください。**複数選択可**

1. 法務担当者が常時他部門に駐在している
2. 定期的に自ら他部門に出向くようにしている
3. 定期的ではないが、自ら他部門に出向くようにしている
4. 複数部門が関わるプロジェクトや案件を法務担当者が主導するようにしている

5. 法務担当者が主体的に他部門向けのセミナーや勉強会を企画している
6. 他部門から相談があった時のみ法務担当者が他部門と連携する
7. 他部門との連携自体が課題であるが、具体的な取組は未だなされていない
8. その他(具体的に_____)

Q25. 貴社の法務部門は、どれぐらいの頻度で経営陣から判断や意見を求められますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

1. 毎日
2. 週に数回程度
3. 月に数回程度
4. 1年に数回

貴社の法務部門の組織運営についてお伺いします。

Q26. 貴社のグループ会社における法務の組織体制について、以下の選択肢の中からあてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

1. グループ会社には法務部門がなく、グループ内の法務は、全般的に親会社の法務部門が統括している
2. 主要なグループ会社に法務部門または法務担当が設置されており、親会社の法務部門が支援している
3. 主要なグループ会社に法務部門または法務担当が設置されており、親会社の法務部門は通常グループ内の法務に関与しない
4. グループ内において法務のシェアード・サービス(※)を導入している
5. グループ会社に法務部門はなく、親会社の法務部門は関与していない

(※)業務をグループ内の一か所または数か所に集約し、業務の標準化・効率化を図る手法

Q27. 貴社のグループ会社の指揮命令系統について、以下の選択肢の中からあてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

1. グループ会社の法務部門は、自社内の上位組織(CEOなど)のみの指揮命令を受ける
2. グループ会社の法務部門は、自社内の上位組織(CEOなど)以外の指揮命令も受ける

Q28. (Q27で選択肢2を選んだ方にお伺いします)

貴社のグループ会社の法務部門は自社内の上位組織(CEOなど)以外のどこの指揮命令を受けていますか。以下の選択肢の中からあてはまるものを1つだけお選びください。ひとつだけ

1. 親会社のGeneral Counsel
2. 地域拠点の法務部門長(local legal department head)
3. 親会社のGeneral Counselと地域拠点の法務部門長(local legal department head)の両方(matrix reporting structure)
4. その他(具体的に_____)

Q29. 貴社では、法務部門の年間目標を立てていますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを1つだけお選びください。

1. はい。法務部門の年間目標を立てている
2. いいえ。法務部門の年間目標は立てていない

Q30. 貴社では、法務部門の目標は、どのような方法で管理していますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを全てお選びください。複数選択可

1. 毎年、組織目標を設定して管理している
2. 中期経営計画や経営戦略とリンクした組織目標を設定して管理している
3. レポート件数や相談対応件数など定量的な目標を設定して管理している
4. 人事考課システムとリンクした目標管理を行っている
5. 担当者ごとに目標や課題を設定して管理している
6. その他(具体的に_____)
7. 目標管理をしていない

Q31. 貴社全体として、外部の弁護士に対して支払う費用は年間いくらぐらいですか。以下の選択肢の中から、直近1年間の実績に最も近いものを1つだけお選びください。ひとつだけ

1. 1000万円未満
2. 1000万円以上、5000万円未満
3. 5000万円以上、1億円未満
4. 1億円以上5億円未満
5. 5億円以上10億円未満
6. 10億円以上

貴社の法務部門における人材管理についてお伺いします。

Q32. 貴社の法務部門では、どのように人事評価を行っていますか。以下の選択肢の中から、あてはまるものを全てお選びください。複数選択可

1. 法務部門独自の指標は置かず、社内の一般的な評価基準に基づき、管理職が総合的に評価している
2. 社内の一般的な評価基準と法務独自の指標に基づき管理職が評価している
3. 他の関連部門に評価してもらう
4. その他(具体的に_____)

Q33. 貴社の法務部門における人材育成方針について、以下の選択肢の中から、あてはまるものを全てお選びください。複数選択可

1. 原則として法務部門内(グループ会社を含む)のみ異動する
2. 法務部門に所属しつつ、他部門で経験を積ませる
3. 他部門のキャリアパスの一環として法務部門を経験させる
4. 法務部門経験者の中から適任者を選抜し、専門の担当者として育成する
5. 育成の基本方針はなく、法務担当者ごとに個別に育成している
6. その他(具体的に_____)

Q34. 貴社の法務担当者の採用(配属)方針について、以下の選択肢の中から、あてはまるものを全てお選びください。複数選択可

1. ロースクールの新卒または勤務経験のない既卒を採用する
2. 法務業務経験者を中途採用する
3. 法務分野以外の業務経験者を中途採用する
4. ロースクール修了者を弁護士資格が無くても採用する

5. 法律事務所での実務経験のある弁護士(圈内資格)を採用する
6. 企業や行政機関での実務経験のある弁護士(圈内資格)を採用する
7. 法律事務所での実務経験と企業での就業経験双方を持つ弁護士(圈内資格)を採用する
8. 海外弁護士資格のある者を採用する
9. グループ会社の法務部門等から出向者を配属させる
10. 他部門から異動させる
11. その他(具体的に_____)
12. 特に方針はない

Q35. 貴社の法務部門は今後どうあるべきでしょうか。今後の方向性を示すキーワードやフレーズ等をご記入下さい。

質問は以上になります。
お忙しいところ、ご協力くださいまして、誠にありがとうございました。

添付資料 B. 英語版アンケート調査

Fact-Finding Survey on the Organization and Role of a Legal Department in a Company

For those who will participate in the survey

The purpose of this survey is to investigate the actual organization and role of legal department in a company. We have carefully selected companies for the survey according to their industry sector and size so that we will be able to compare and contrast how the organization and role of legal departments differ by industry sector and company size. Because companies that meet the criteria are relatively few, it is extremely important to collect answers to all questions from the surveyed companies to ensure that the survey study is a success. We would greatly appreciate your understanding of the importance of the survey and your cooperation.

All answers in this survey will be managed strictly. We will analyze the collected answers with due care so that the respondents will not be identified. Analysis results will be published as a result of the survey study, but we will give full consideration to preventing a link from being made between the company name and the content of the answers.

Overview of your company

Q1. What industry sector does the main business of your company belong to? From the following choices, please select the one that best applies. **Only one choice.**

1. Fishery, agriculture & forestry, mining
2. Construction, construction work
3. Foods
4. Textiles, pulp, paper
5. Chemicals, oil, coal products
6. Rubber, glass, ceramics
7. Steel products, nonferrous products, metal products
8. Machinery, electrical machinery, transport equipment, other manufacturing
9. Retail
10. Finance
11. Transportation, communication, warehousing, real estate
12. Electric power, gas, services
13. Other (Specifically _____)

Q2. What was the consolidated net sales of your company in the most recent year? From the following choices, please select the one that best applies. **Only one choice.**

1. Less than \$100,000,000
2. \$100,000,000 or more and less than \$1,000,000,000
3. \$1,000,000,000 or more and less than \$5,000,000,000
4. \$5,000,000,000 or more and less than \$10,000,000,000
5. \$10,000,000,000 or more

Q3. How many employees are there in your company? From the following choices, please select the one that best applies to the number of all employees in your company, not those in the legal department. **Only one choice.**

1. 2,500 people or more and less than 5,000 people

2. 5,000 people or more and less than 10,000 people
3. 10,000 people or more and less than 50,000 people
4. 50,000 people or more and less than 100,000 people
5. 100,000 people or more

Overview of the legal department in your company

In this survey, the “legal department” means the department that is mainly in charge of or handles legal affairs in your company, irrespective of its name. Below, we will ask you about the organization and lineup, etc. of the legal department in your company.

Let us ask you about the chief executive in the legal department in your company.

- Q4. Is there a general counsel or chief legal officer in the legal department in your company? Here, the general counsel or the chief legal officer means a person who satisfies all three conditions below.
- (i) Manages the legal department.
 - (ii) Works as a member of the management team (a substantive management decision-making body such as the board of directors, the board of executive officers and the executive management committee) in a high-ranking position such as a director, executive officer or operating officer.
 - (iii) Holds a license as a lawyer.

1. There is already a general counsel or chief legal officer.
2. There is no general counsel or chief legal officer at present.

- Q5. From the following choices, please select all those that apply to the executive officer (not necessarily the general counsel or the chief legal officer) of the legal department in your company. **Multiple choices allowed.**

1. Having experienced working mainly in the legal department in the company.
2. Having experienced working mainly in departments other than the legal department in the company
3. Recruited from a law firm.
4. Recruited from an outside source other than a law firm (for example, legal department in a different company)
5. Holding a license as a lawyer in the United States.
6. Holding a license as a lawyer in a country other than the United States.
7. Not holding a license as a lawyer but have completed law school in the United States.
8. Having completed graduate school (business school, etc.) in the United States.
9. Having experience studying abroad (law school and business school, etc.).

Let us ask you about the structure of the legal department in your company.

- Q6. How many people belong to the legal department in your company? From the following choices, please select the one that best applies. **Only one choice.**

1. Less than 10 people
2. 10 people or more and less than 20 people
3. 20 people or more and less than 40 people
4. 40 people or more and less than 60 people
5. 60 people or more and less than 80 people

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 6. 80 people or more and less than 100 people 7. 100 people or more |
|--|

Q7. How many people hold a license as a lawyer in the legal department in your company? From the following choices, please select the one that best applies.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Less than 10 people 2. 10 people or more and less than 20 people 3. 20 people or more and less than 40 people 4. 40 people or more and less than 60 people 5. 60 people or more and less than 80 people 6. 80 people or more and less than 100 people 7. 100 people or more |
|--|

Q8. How many people fall under the categories below in the legal department in your company? If you don't know the precise number, please write an approximate number.

Chief Legal Officer, etc.	About people
Subsidiary General Counsel, Chief Assistant, Managing Attorney/Lawyer, Section Head, etc.	About people
Expert Counsel, Senior Counsel, Staff Counsel, Associate Staff Counsel/Attorney, etc.	About people
Assistant (general clerical work, secretary)	About people

Let us ask you about the role of the legal department in your company.

Q9. What kind of work does the legal department in your company engage in? From the following choices, please select all those that apply.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Contract-related work (consideration of contract schemes, participation in negotiations, the preparation of contract documents, etc.) 2. Administration-related work for litigations (management of lawyers, fact-finding, discovery, etc.) 3. Claim management and collateral management-related work (credit and collateral management, the protection and collection of claims, insolvency proceedings, etc.) 4. Shares and shareholders meeting-related work (preparation for and operation of shareholders meetings, the management of shareholders, share-related matters, etc.) 5. Corporate-related work (the board of directors and the board of corporate auditors-related work, the strengthening of governance, etc.) 6. M&A, investment and merger, various kinds of alliance-related work (consideration of schemes, scheduling, due diligence, etc.) 7. Financing, etc. (consideration of schemes, the preparation of contracts for financing, various borrowings, etc.) 8. Group companies-related work (provision of legal services to the group companies, the formulation of group policies, etc.) 9. Legal consultation-related work 10. Intellectual property right-related work (management of patents and trademarks, license agreements, disputes related to intellectual property, etc.) |
|---|

- | |
|--|
| 11. Internal control (internal audit, internal control operations) |
| 12. Information security and the management of trade secrets (response to cyber attacks, the management of trade secrets, operations related to the protection of personal information, etc.) |
| 13. Compliance (formulation of compliance regulations, the operation of whistle-blowing counter, the investigation of violation cases, the operation of the disciplinary action committee, internal trainings, etc.) |
| 14. Public relations and disclosure-related work (legal check related to press releases and various kinds of information disclosure, etc.) |
| 15. Labor issue-related work (establishment, revision and abolition of rules of employment, the prevention of harassment, the prevention of long working hours, etc.) |
| 16. Other |

Q10. What do you place emphasis as the role of the legal department in your company? From the following choices, please select the top three items that apply the most. **Up to 3 items**

1. Prevention of risks through legal consultation and the review of contracts, etc.	
2. In-house education and the transmission of information in the company	
3. Involvement in corporate governance and internal control	
4. Enhancement of legal network with lawyers and related companies, etc.	
5. Response to important projects such as M&A	
6. Response to conflicts and lawsuits	
7. Response to crises such as illegalities, scandals and accidents	
8. Involvement in decision-making such as internal discussions and managerial decisions	
9. Planning for and proposals to the management team and other departments	
10. Realization of strategic legal affairs (Go to Q11)	
11. Other (Go to Q12)	

If you did not select Choice 10 or Choice 11, please go to Q13.

Q11. (We will ask this question to those who has selected Choice 10 “Realization of strategic legal affairs” in Q10.)

What are “strategic legal affairs” for the legal department in your company? Please write specific content in the following answer column.

--

Q12. (We will ask this question to those who has selected Choice 11 “Other” in Q10.)

What is “other” function the legal department in your company performs? Please write specific content in the following answer column.

--

Q13. How is the legal department in your company involved in important projects? From the following choices, please select the one that best applies.

* An important project means a project with a large transaction amount compared to sales or a project that could have a significant impact on the company’s business, regardless of the amount of money.

Only one choice.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Involved from the initial stage (consideration, planning) and provided (consultation, advice, guidance). 2. Involved from the middle of the project (execution process). 3. Reviewing the contract of the project (pointing out of risks, legal advice). 4. Responding only when there is a consultation. |
|---|

Q14. In your company, is it possible to change an important project with the judgment of the legal department? From the following choices, please select the one that best applies.

* An important project means a project with a large transaction amount compared to sales or a project that could have a significant impact on the company’s business, irrespective of the amount of money.

Only one choice.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Possible to change in many cases, irrespective of the nature of the project. 2. It depends on the nature of the project whether it is possible to change or not. 3. Not possible to change, irrespective of the nature of the project, but possible to give advice (Go to Q15) |
|---|

Q15. (We will ask this question to those who selected Choice 3 “Not possible to change but possible to give advice” in Q14.) Is the advice of the legal department in your company on important projects taken? From the following choices, please select the one that best applies.

* An important project means a project with a large transaction amount compared to sales or a project that could have a significant impact on the company’s business, irrespective of the amount of money.

Only one choice.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Taken in many cases, irrespective of the nature of the project. 2. It depends on the nature of the project whether it is taken or not. 3. Not taken in many cases, irrespective of the nature of the project. |
|--|

Q16. Does the legal department in your company participate in negotiations with the counterparty of the transaction in important projects? From the following choices, please select the one that best applies.

* An important project means a project with a large transaction amount compared to sales or a project that could have a significant impact on the company’s business, irrespective of the amount of money.

Only one choice.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Always participate. 2. Participate only when the legal department has deemed it necessary. 3. Participate only when there is a request from the department in charge. 4. Never participate (write the reason specifically: _____) |
|---|

Q17. What initiatives does the legal department in your company take to avoid material legal risks? From the following choices, please select all those that apply as an initiative you have already taken (multiple choice allowed). Among them, please select up to three items on which you place the most emphasis.

	Already implemented (all those that apply)	Items on which you place the most emphasis (up to three items)
1. Regular transmission of an internal company message by the management team		
2. Formulation of internal rules and regulations		

3. Provision of in-house seminars and study sessions inviting experts from a bar association, etc.		
4. In-house training by the legal department		
5. Regular holding of the risk management meeting		
6. Enhancement of the hot line and the whistle-blowing counter		
7. Utilization of the disciplinary system		
8. Enhancement of audits		
9. Other (Specifically _____)		

Q18. How does the legal department in your company discover material legal risks, such as illegal conduct? From the following choices, please select all those that apply as a clue to discovery over the past five years (multiple choices allowed). Of them, please select up to three items on which you place emphasis the most.

	Already implemented (all those that apply)	Items on which you place the most emphasis (up to three items)
1. Regular practices of the legal department		
2. Internal audits supervised by the legal department		
3. Internal audits supervised by other departments		
4. Reports from the hot line and the whistle-blowing counter, etc.		
5. Provision of information from other departments and internal routes		
6. Audits by corporate auditors		
7. Audits by the accounting auditor		
8. Provision of information from external institutions		
9. Provision of information from regulatory authorities (FTC, DOJ, etc.)		
10. The media		
11. Other (Specifically _____)		

Q19. How is the legal department in your company involved in responses to crises such as illegalities, scandals and accidents? From the following choices, please select all those that apply as a response to crises in which the legal department involved. **Multiple choices allowed.**

1. Dispatch of a member to an ad-hoc response organization such as the crisis response headquarters or the establishment of an office
2. Initial response
3. Factual investigation
4. Appointment of an expert such as a lawyer and the establishment of a third-party committee
5. Response to persons concerned such as the media, the government and victims
6. Publication, disclosure and press conference
7. Response to the reputational risk (including social media)

8. Punishment of persons concerned in the company and the pursuit of their liability
9. Pursuit of liability of persons concerned outside the company
10. Response to administrative penalty, criminal actions, civil actions, etc.
11. Development of preventive measures
12. Other (_____)
13. The legal department is not involved in response to crises.

Q20. How does the legal department in your company collect information when new legislation is passed or a legal revision is made? From the following choices, please select all those that apply. **Multiple choices allowed.**

1. The company's own information source
2. Industry groups and groups outside the company
3. Seminars of law firms, etc.
4. Professional magazines, newsletters of law firms
5. Other (Specifically _____)

Q21. How does the legal department in your company respond when new legislation or a legal revision is expected? From the following choices, please select the top three items that apply the most. **Up to 3 items.**

1. Actively publish opinions of the company during the preparation of new legislation or legal revision process at administrative agencies (including the submission of public comments to the relevant agencies).
2. Actively publish opinions in cooperation with other companies during the preparation of new legislation or legal revision process at administrative agencies (including the submission of public comments to the relevant agencies).
3. Consider countermeasures as the company, regardless of the timing of the preparation of new legislation or legal revision process.
4. Consider countermeasures in cooperation with other companies, regardless of the timing of the preparation of new legislation or legal revision process
5. Not responding particularly consciously.
6. Other (Specifically _____)

Let us ask you about the response of the legal department to the management team and other departments in your company.

Q22. What approach to the management team does the legal department in your company take? From the following choices, please select the one that best applies. **Only one choice**

1. Make proposals on overall management issues, not limited to legal issues.
2. Explain legal issues and risks and report legal information frequently on our own initiative.
3. Explain legal issues and risks and report legal information only at the important timing.
4. Not only explain legal issues and risks and report legal information, but also explain, report and suggest overall management issues, if requested.
5. Other (Specifically _____)

Q23. Is the legal department in your company involved in important business decisions? From the following choices, please select the one that best applies. **Only one choice**

1. Not involved at all.
2. Judgments and opinions of the legal department are used as reference for decision-making.
3. Judgments and opinions of the legal department are mostly reflected on decision-making.
4. Judgments and opinions of the legal department are reflected on decision-making in conjunction with judgments and opinions of outside experts such as lawyers.

5. Other (Specifically _____)

Q24. In your company, how does the legal department cooperate with other departments? From the following choices, please select all those that apply. **Multiple choices allowed.**

1. A person in charge of legal affairs always resides in other departments.
2. Try to go visit other departments regularly on our own initiative.
3. Try to go visit other departments on our own initiative, albeit not regularly.
4. A person in charge of legal affairs tries to have a key role in a project and a case in which multiple departments are involved.
5. A person in charge of legal affairs proactively organizes seminars and study sessions for other departments.
6. A person in charge of legal affairs cooperates with other departments only when there is a consultation from other departments.
7. Cooperation with other departments itself is an issue, but specific efforts have not yet be made.
8. Other (Specifically _____)

Q25. How often is the legal department in your company asked for a judgment and opinion by the management team? From the following choices, please select the one that best applies. **Only one choice**

1. Every day
2. About several times a week
3. About several times a month
4. Several times a year

Let us ask you about the organizational operation of the legal department in your company.

Q26. From the following choices, please select the one that best applies to the organizational structure of legal affairs in your group companies. **Only one choice**

1. There is no legal department in group companies, and the legal department of the parent company generally supervises legal affairs in the group.
2. A legal department or a personnel in charge of legal affairs is established in major group companies, and the legal department of the parent company gives support.
3. A legal department or a personnel in charge of legal affairs is established in major group companies, and the legal department of the parent company will not usually be involved in legal affairs in the group.
4. Shared services (*) for legal affairs have been introduced in the group.
5. There is no legal department in group companies, and the legal department of the parent company is not involved.

(*) Method to standardize and improve the efficiency of operations by consolidating them in one place or a few places in the group.

Q27. From the following choices, please select the one that best applies to the chain of command of your group companies. **Only one choice**

1. The legal departments of group companies receive instructions and orders only from an organization at a higher level (CEO, etc.) in their company.
2. The legal departments of the group companies receive instructions and orders also from organizations other than the one at a higher level (CEO, etc.) in their company.

Q28. (We will ask this question to those who have selected Choice 2 in Q27.)

From which organization other than the one at a higher level (CEO, etc.) in their company do the legal departments of your group companies receive instructions and orders? From the following choices, please select the one that best applies. **Only one choice**

1. From the General Counsel of the parent company
2. From the local legal department head at a local base
3. From both the General Counsel of the parent company and the local legal department head at a local base (matrix reporting structure)
4. Other (Specifically _____)

Q29. Does your company set an annual target for the legal department? From the following choices, please select the one that best applies.

1. Yes. We have set an annual target for the legal department.
2. No. We have not set an annual target for the legal department.

Q30. How does your company manage targets for the legal department? From the following choices, please select all those that apply. **Multiple choices allowed.**

1. Set and manage organizational targets every year.
2. Set and manage organizational targets that are linked with the medium-term management plan and management strategies.
3. Set and manage quantitative targets such as the number of reports and the number of responses to consultations.
4. Manage targets that are linked with the performance review system.
5. Set and manage targets and issues for each person in charge.
6. Other (Specifically _____)
7. Do not manage targets.

Q31. What fees does your company as a whole pay to outside lawyers annually? From the following choices, please select the one that best applies to the actual result in the most recent year. **Only one choice**

1. Less than \$100,000
2. \$100,000 or more and less than \$500,000
3. \$500,000 or more and less than \$1,000,000
4. \$1,000,000 or more and less than \$5,000,000
5. \$5,000,000 or more and less than \$10,000,000
6. \$10,000,000 or more

Let us ask you about human resources management at the legal department in your company

Q32. How does the legal department in your company make the personnel evaluation? From the following choices, please select all those that apply. **Multiple choices allowed.**

5. Employees at managerial positions make a comprehensive evaluation based on general evaluation standards in the company without setting evaluation standard specific to the legal department.
6. Employees at managerial position make an evaluation based on general evaluation standards in the company and evaluation standard specific to the legal department.
7. Have some other related department make an evaluation.
8. Other (Specifically _____)

Q33. From the following choices, please select all those that apply to the human resources development policy at the legal department in your company. **Multiple choices allowed.**

7. Employees in the legal department change their positions and jobs only in the legal department (including group companies), in principle.
8. Employees gain experience in other departments while they belong to the legal department.
9. Have employees gain experience at the legal department as part of their career track to other

- departments.
10. Select eligible persons from those who have experience at the legal department and develop them as a legal professional staff.
 11. Develop each person in charge of legal affairs individually because there is no basic development policy.
 12. Other (Specifically _____)

Q34. From the following choices, please select all those that apply to your company's recruitment (assignment) policy of persons in charge of legal affairs. **Multiple choices allowed.**

13. Recruit new graduates from a law school or those who have already graduated but have no work experience.
14. Recruit those who have experience in legal business in their mid-career.
15. Recruit experienced workers who have business experience in areas other than legal.
16. Recruit those who have completed law school even without a license as a lawyer.
17. Recruit lawyers (those with a license as a lawyer in the United States) with practical experience at a law firm.
18. Recruit lawyers (those with a license as a lawyer in the United States) with practical experience in a company or an administrative agency.
19. Recruit lawyers (those with a license as a lawyer in the United States) with both practical experience at a law firm and work experience in a company.
20. Recruit persons with the license as a lawyer overseas.
21. Assign those who were seconded from the legal department, etc. of group companies.
22. Transferred from other departments.
23. Other (Specifically _____)
24. There is no particular policy.

Q35. What vision do you have for the legal department in your company in the future? Please write key words and phrases, etc. that indicate the future direction.

That concludes our questions.
Thank you very much for your cooperation and for taking the time from your busy schedule.

NERA

ECONOMIC CONSULTING

NERA Economic Consulting
〒100-0011
東京都千代田区内幸町 1-1-1
帝国ホテルタワー13F
Tel: 81 3 3500 3290 Fax: 81 3 3500 3291
www.nera.jp