

企業法務の役割と求められる人材

中央教育審議会大学分科会 法科大学院等特別委員会



MITSUI & CO.

2024年2月28日

経営法友会代表幹事
三井物産株式会社 法務部
常務執行役員法務部長 高野雄市

自己紹介

■ 三井物産株式会社 常務執行役員 法務部長

- ビジネス法務、コーポレート・ガバナンス及び取締役会・株主総会、コンプライアンス&インテグリティを担当。
- 投融資案件審議会委員、ポートフォリオ管理委員会委員、サステナビリティ委員会委員、開示委員会委員、コンプライアンス委員会委員なども務める。
- 1988年入社。2017年法務部長。2021年執行役員法務部長。2023年常務執行役員法務部長。

【対外活動】

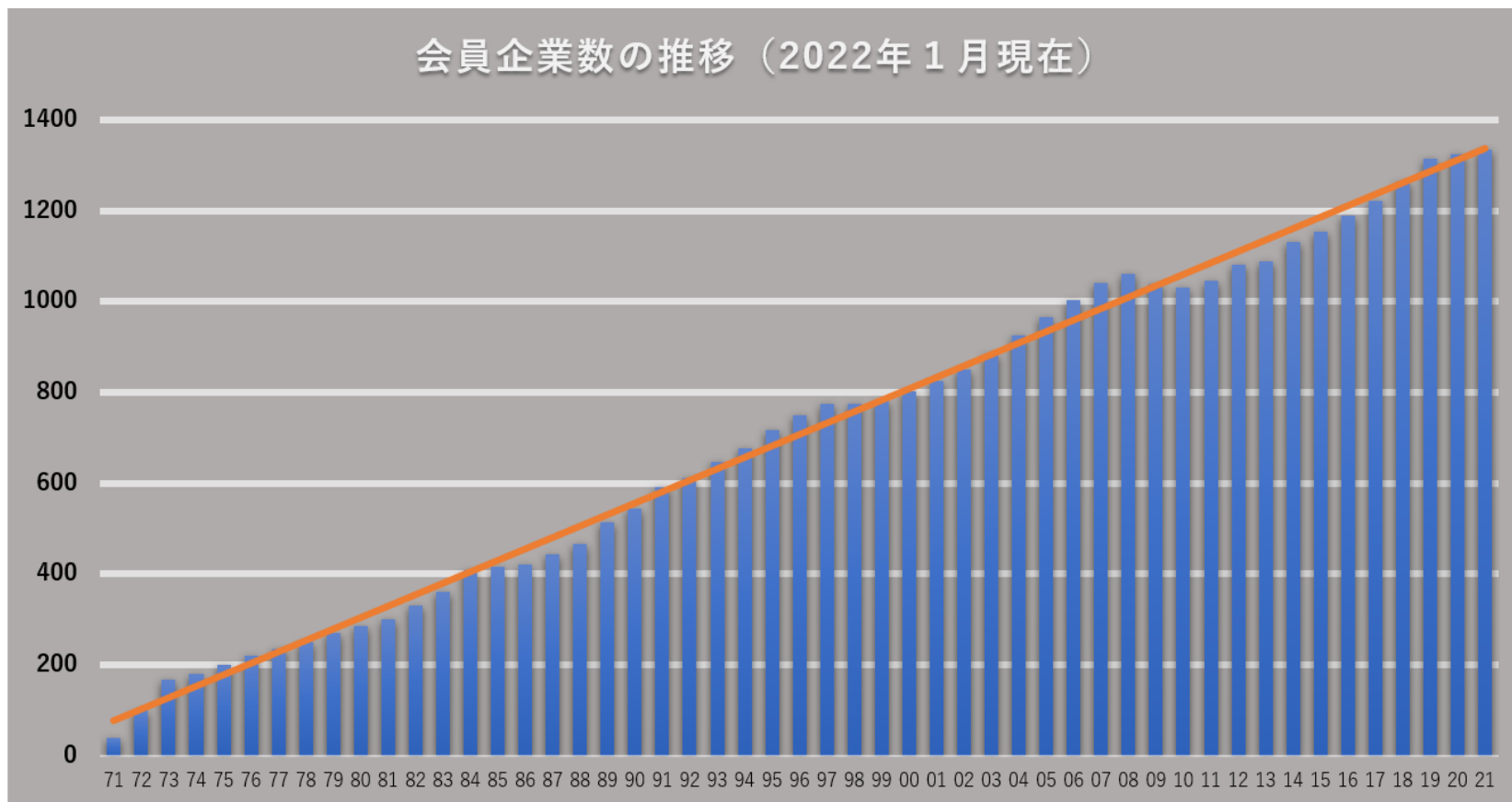
- **経営法友会 代表幹事（2022-現在）**
- 日本商事仲裁協会（JCAA）理事（2017-現在）
- 経済産業省「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会 - 法務人材育成ワーキング・グループ」委員（2019-2020）
- 経済産業省「新時代の株主総会プロセスの在り方研究会」委員（2019-2021）

経営法友会とは



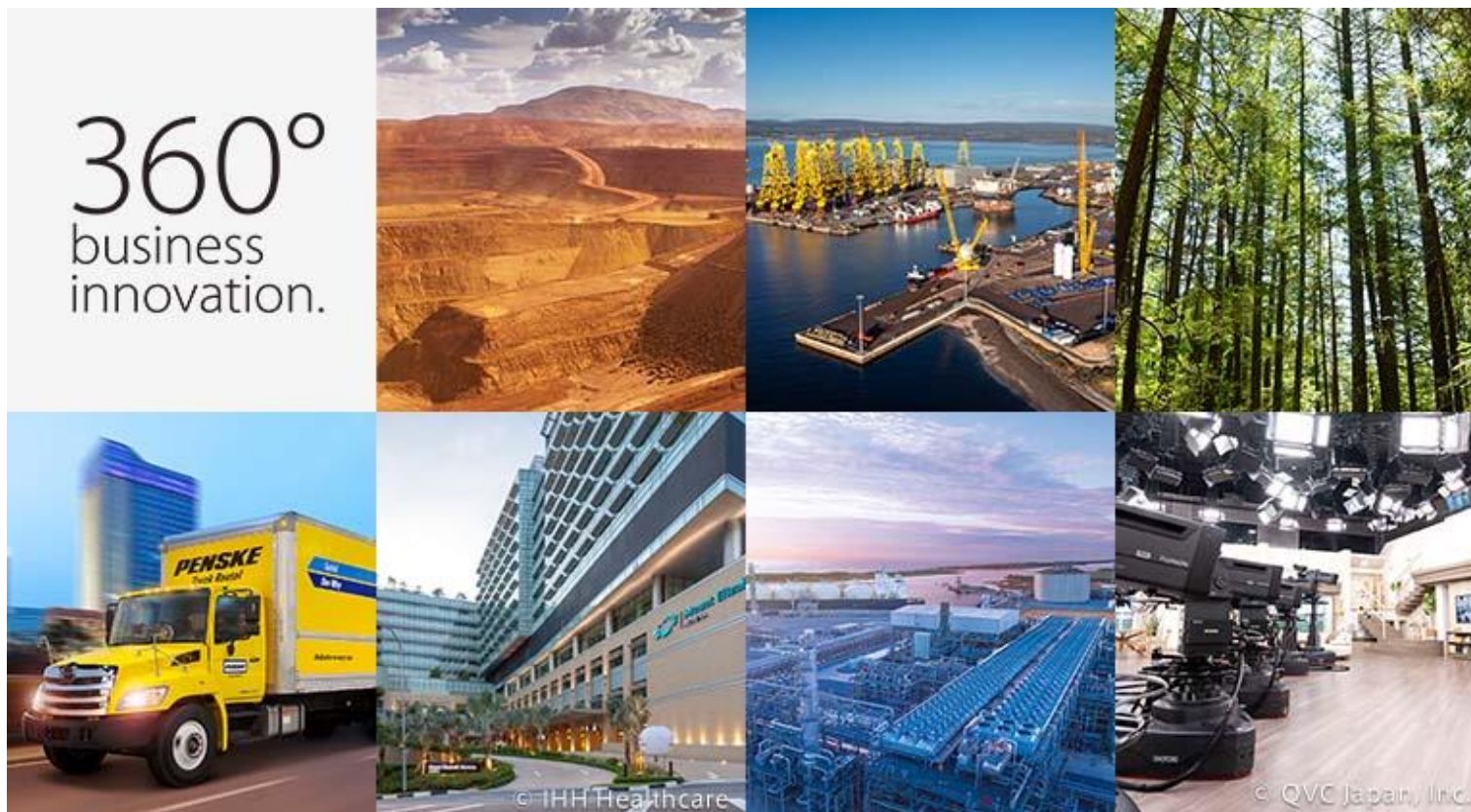
- **経営法友会**は、**1971年に発足した伝統ある企業法務会員組織**。法人単位の会員組織として企業内の法務担当者によって組織されている。
- 現在の会員数は**1,400社を超え、日本最大の企業法務会員組織**。
- 経営法友会は、企業における法務部門の充実強化を目的とし、法務部門の組織・運営等について、会員相互の意見交換を行い、わが国企業における法務部門のあり方を追求。また、研修を通じた担当者のスキルアップ、実務情報の収集、さらに、所管官庁・関係団体に対し実務的見地からの意見提言、意見交換を行っている。
- 経営法友会の運営は、幹事会の統括の下、各部会（総務部会、月例部会、研究部会、研修部会、大阪部会）によって具体的な事業が運営されている。

経営法友会とは



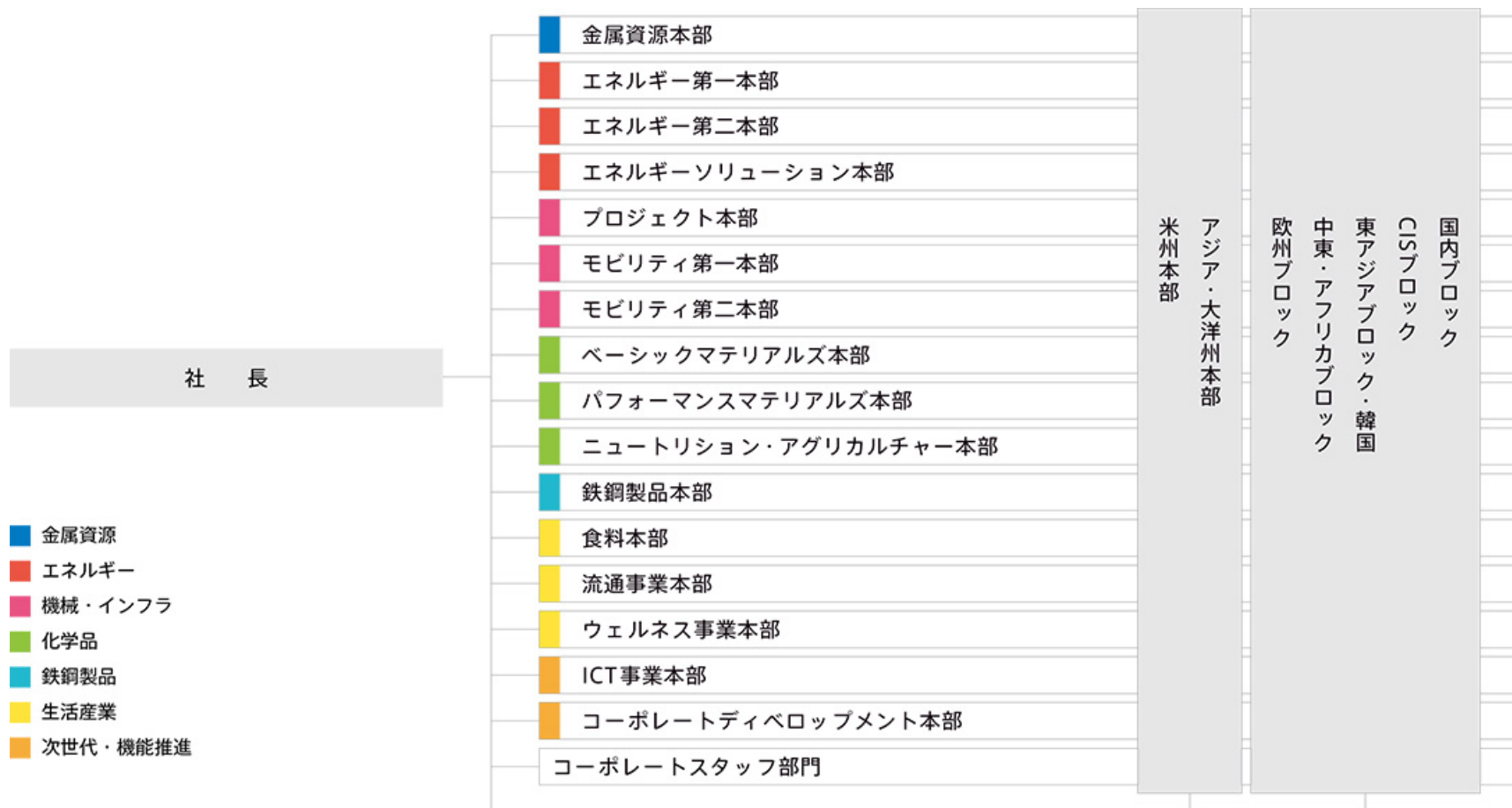
資料：経営法友会ホームページより

三井物産

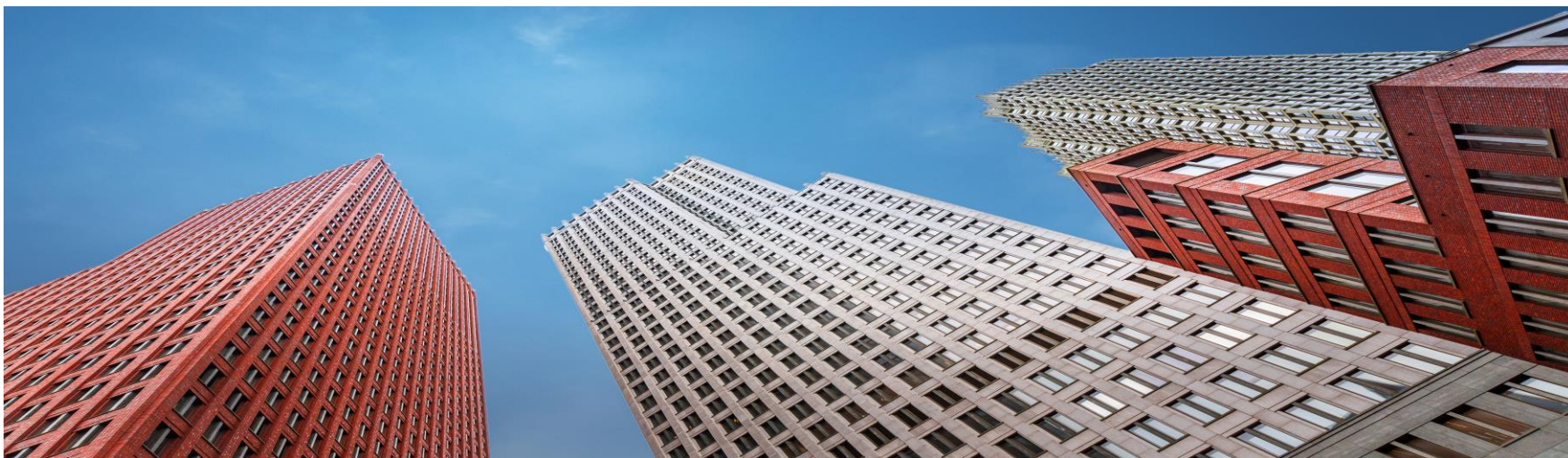


7つのオペレーティングセグメント。16の事業本部。
 世界中の人を、情報を、アイデアを、技術を、国・地域をつなぎ、
 あらたなビジネスを創造します。

三井物産



三井物産ウェブページより抜粋

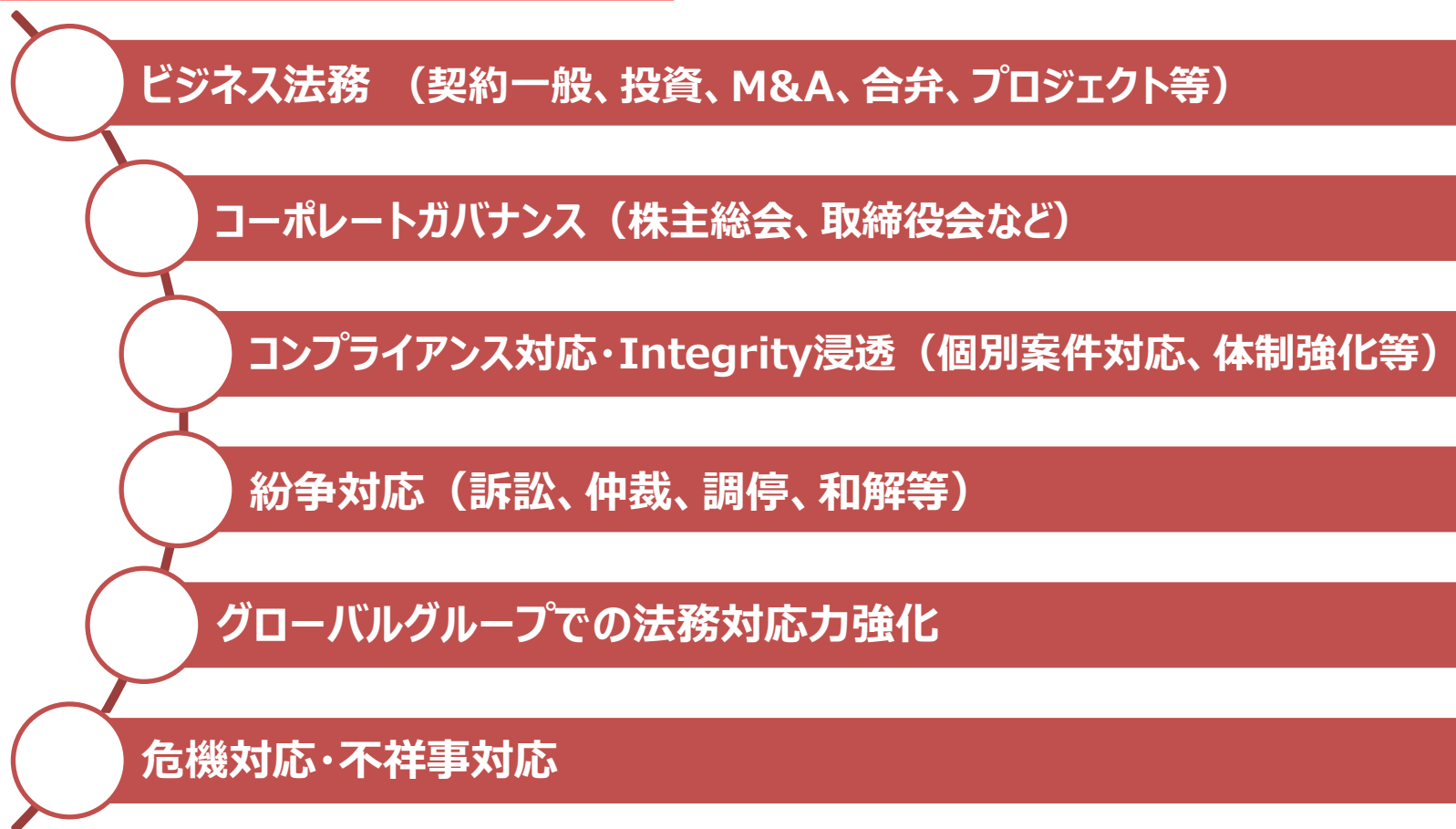


法務部の役割とは

- 進化する企業法務 -

法務部の役割とは

法務部の役割（守備範囲の例）



法務部の役割とは

法務部の役割（業務の意義・目的）



法務部の役割とは

現場から経営までの複数レイヤーでの役割

経営視点での法務機能

取締役会報告

監査役との共有

内部監査部門への
共有と連携

CCO報告とCCO
ラインとしての対策
実施、経営報告

管理部門としての法務機能

経営へのリスク共
有・対応策提案

他の管理部門と
の連携・共有

ビジネスサポート機能

現場でのリスク把握

法務部の役割とは

変化の時代に求められる姿勢

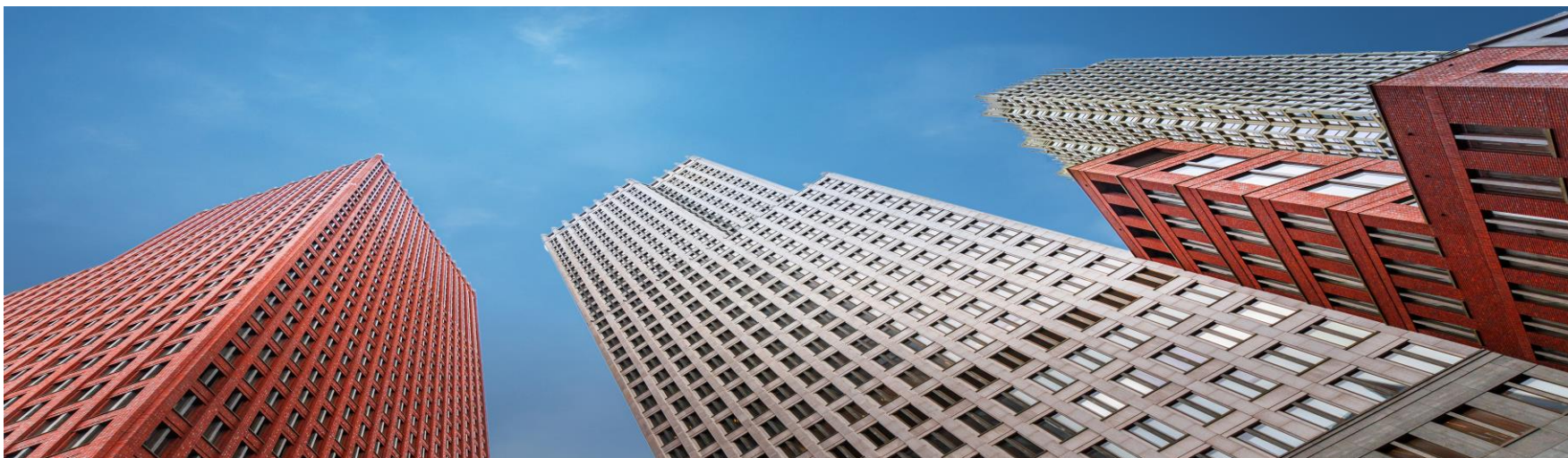
- 時代の変化を踏まえ、より広い視野で法務リスクを捉え、押さえるべきリスクを常に考える。
- 不確実性の高い環境下、知恵を絞り、ソリューションを提供し、大きなリスク変化の中でも事業創出に積極的に貢献する姿勢が重要。
- リスクはチャンスでもある。一早く、リスクをマネージできる会社は、競争を勝ち抜くことができる。上記のような発想で、法務業務を行うことも重要。
- 難しい経営判断が増える中、論点を整理し、意見を出し、適切な経営判断に繋げることも、法務部門の重要な役割と言える。
- 全社的にも重要な法的リスク管理が、関係部署全体としてできているか、法務部門としても目配りをし、強化すべきところは積極的に提言する。

法務部の役割とは

法務部門の規模による役割の力点の違い

会社法務部（第12次）実態調査の分析報告（商事法務）

法務担当者数別	法律相談、 契約審査 等	社内教育・ 情報発信	コーポレート ガバナンス、 内部統制へ の関与	弁護士・関 係会社等 とのネット ワーク強化	重要案件 （重要な企 画・事業計画 等のプロジェ クト・M&A 等）への対 応	紛争・訴訟 への対応
小規模 （5名未満）	92.2%	32.1%	33.5%	27.1%	37.1%	38.5%
中規模 （5～10名）	95.1%	36.9%	25.8%	6.8%	56.0%	41.8%
大規模 （11～30名）	87.5%	24.5%	33.9%	6.8%	64.6%	49.0%
メガクラス （31名以上）	84.3%	9.8%	35.3%	-	84.3%	51.0%



拡大する法務部の機能

- 企業を取り巻く環境の変化と複雑化 -

拡大する法務の役割

サステナビリティ観点でのリーガルリスク

- 気候変動・環境対応、生物多様性、人権DDなど
- ポートフォリオ組み換え

地政学的リーガルリスク

- 経済安全保障関連法制、制裁法対応など

事業環境変化によるリーガルリスク

- 守りと攻めの対応（事業再建・再編、新たな収益の柱の検討など）
- 新しいビジネスモデルについての新しい法的問題

デジタル時代のリーガルリスク

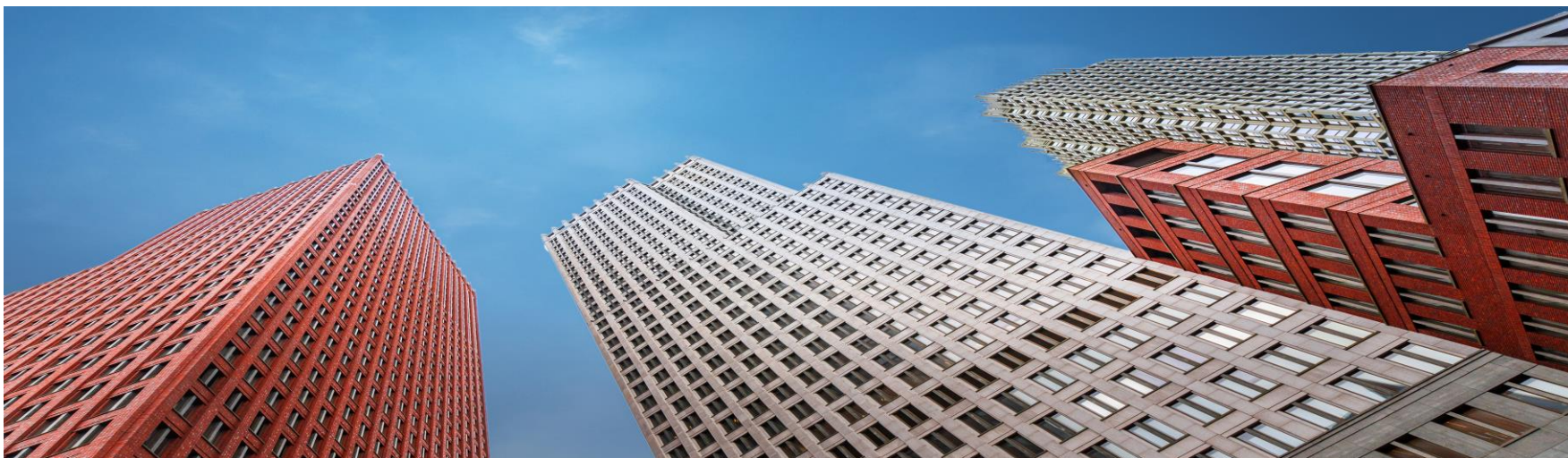
- サイバーリスク（ランサムウェア等）
- 個人情報保護、データ管理、AI対応など

企業を取り巻く環境

企業経営における法務機能の重要性の急速な高まり

1. Legalインテリジェンス機能強化の必要性。
2. グローバルな法令変化のスピードと多様化への対応
3. 先例のない事態への経営判断における法的素養の重要性（General Counsel機能）
4. 戦略的契約交渉・条文組成の重要性（企業価値向上・キャッシュリターン、ポートフォリオ組み換え、環境・人権・経済安保、ガバナンス・コンプライアンスなど）
5. 紛争への対応
6. 投資及びサプライチェーンにおけるDue diligenceの重要性の高度化（環境、人権、経済安全保障など）

法務対応の高度化・複雑化は、今後も益々進むと思われる。



法務部の役割の実践

- ビジネスの前線でのサポート -

法務部の役割の実践

事業ポートフォリオ変革と法務機能

- 現在は、環境変化が激しく将来を見通すことが困難な経営環境。このような環境では、成長性と持続性の高い事業を加えて当社の収益基盤を絶えず強化すること、つまり、事業ポートフォリオ変革の継続が最も重要。事業ポートフォリオ変革には、新規投資やM&A、資産売却などが伴う。
- 法務部門には、事業部に並走しチームとして案件を纏め上げるPartner的な機能や、必要なプロテクションを確保するためのGuardian的な機能の両面で、会社にとって最善の道を探る役割が期待されている。

法務部の役割の実践

M&A等事業投資と法務機能

- M&A等の投資活動では、株式公開買付（TOB）や企業再編制度等、複雑で難度の高いストラクチャーを採用するケースも増加。また、従来以上にスピードが求められる案件も増えている。このような難易度の高い案件を着実に推進するためには、当社事業への深い理解と法的専門性の両面をそなえた法務部門の関与が不可欠。
- ビジネスを実現するためには、複雑な問題点を整理し、適切な解決策を考え、多くの関係者を巻き込んで解決策を実現するプロセスが必要。法務部員は法的素養や法律家としての論理性を駆使することで法務機能を発揮し、このプロセスを支えている。

法務部の役割の実践

訴訟・紛争対応

- 様々な事業活動を行う上で、時として、訴訟・紛争への対応や、当社グループのレピュテーションに関わる危機対応が必要になる。この際、法務部門は法的リスクを分析し、対応方針を検討し、経営判断に必要な助言を行う。これらは法務部門に必須の機能の一つ。

法務部の役割の実践

経営判断における法務支援

- 経営判断の支援は重要な法務機能の一つ。法務部が蓄積した案件良質化のための知見、法的リスクから会社を守るノウハウ、グローバルな法的規制の動きに関する情報など、法務ラインの知見を経営に活かすことは重要。
- 特に大きなリスクを伴う案件の実行や訴訟・紛争対応での経営判断において、法務ラインの意見は重要。このような機能は今後の経営においてますます重要になる。

法務部の役割の実践

コーポレートガバナンスと法務機能

- 取締役会の実効性強化は、コーポレートガバナンスにおける重要な課題。法務部は、取締役会事務局としてこのような議論を支え、法令上必要な要件を満たすだけでなく実効性の高い活発な議論がなされるよう、工夫が期待されている。
- ハイブリッド化により難度が高まる株主総会対応についても、法務部による堅実な準備・運営が期待されている。

法務部の役割の実践

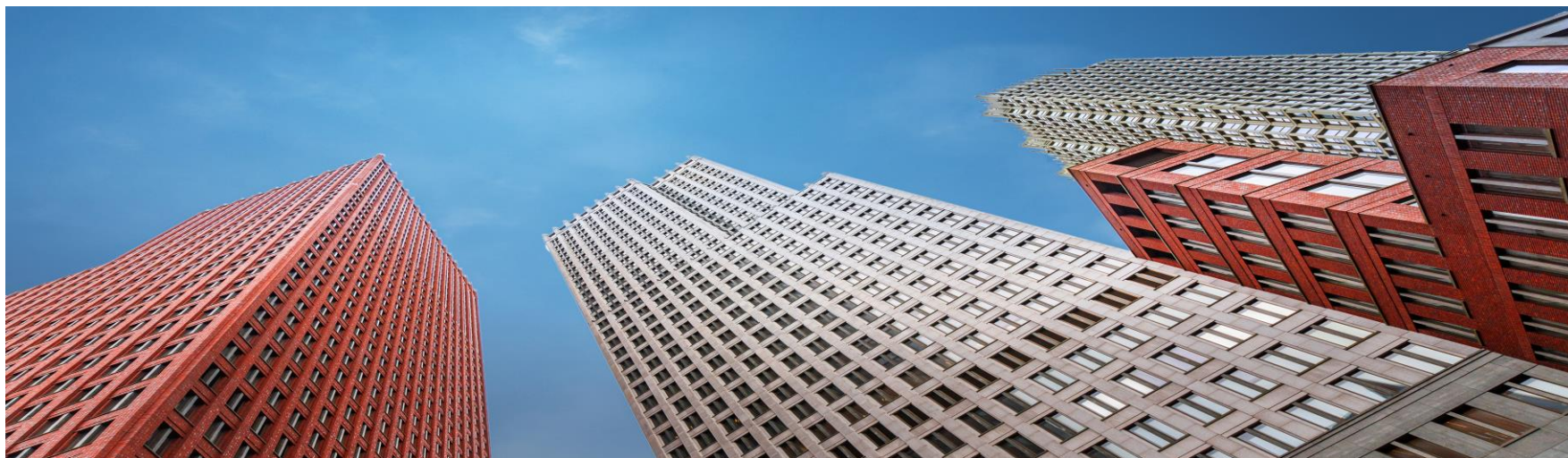
ESGと法務機能

- 環境、人権などといったESGの広がりに対応すべく、法務部を含む関係部署が各々の専門性を発揮しながらチームとしてESGに取り組んでいる。
- ESGの「G」は、ガバナンスとコンプライアンスが中心となる分野で、法務部門によるリーダーシップが必要。他にも、気候変動に対応する事業ポートフォリオ変革や、環境・人権などのステークホルダー対応など、様々な形で法務機能が発揮される。
- ESG分野では、社会の声が大きくなってソフトローへ、さらにハードローへと進展する動きが見られる。一方で、国や地域によって動きやスピード感には大きな差異がある。法務部は、専門性や論理力を強みに、企業による取組を考える重要なチームメンバーとして活躍し得る。

法務部の役割の実践

コンプライアンスと法務機能

- 企業によっては、法務部或いは法務人材が属するコンプライアンス組織が、コンプライアンス業務の実務対応（制度整備、個別事案対応など）、グループへの Integrity 浸透を先導する役割を担う。
- 社員の多様性も今後ますます広がる。会社全体として自由闊達に議論ができる、困ったことがあれば声をあげることができる環境は重要。内部通報制度の整備と運用強化は勿論、スピークアップ文化（おかしいと思ったことに対して、安心して声を上げることができる文化）の醸成も今後ますます重要となる法務機能の一つ。



多様な人材と多様な活躍の場としての企業法務

-法務人材活躍への期待-

多様な人材の活躍の場

多様な人材が活躍する場（三井物産の例）

1. 法務部は、多様な人材の活躍する場。
2. 学部卒・法科大学院卒・司法修習後の新卒入社、弁護士・企業法務人材のキャリア入社など、様々な法務人材が法務部で活躍している。
3. 女性比率も高く、会社も子育て世代が家庭とのバランスをとりながら力を発揮できる環境を整えている。男女問わず家庭での役割を持ちながら仕事をしており、会社もそのような働き方を尊重。

法務人材への期待の高まり

経営法務人材 – 様々な経営関連部署での活躍

1. 法務人材は、幅広い分野で活躍できるポテンシャルを有している。
2. 法務人材は、ビジネス法務、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス等の業務を通じ、経営課題、重要投融資案件、紛争案件、法令動向などに通じており、その知識と経験は、様々な分野に活かせる。

【例】 経営企画（コーポレート・ガバナンス等）、人事企画（指名・報酬委員会等）、IR（開示、機関投資家対応など）、監査役室、内部監査など。

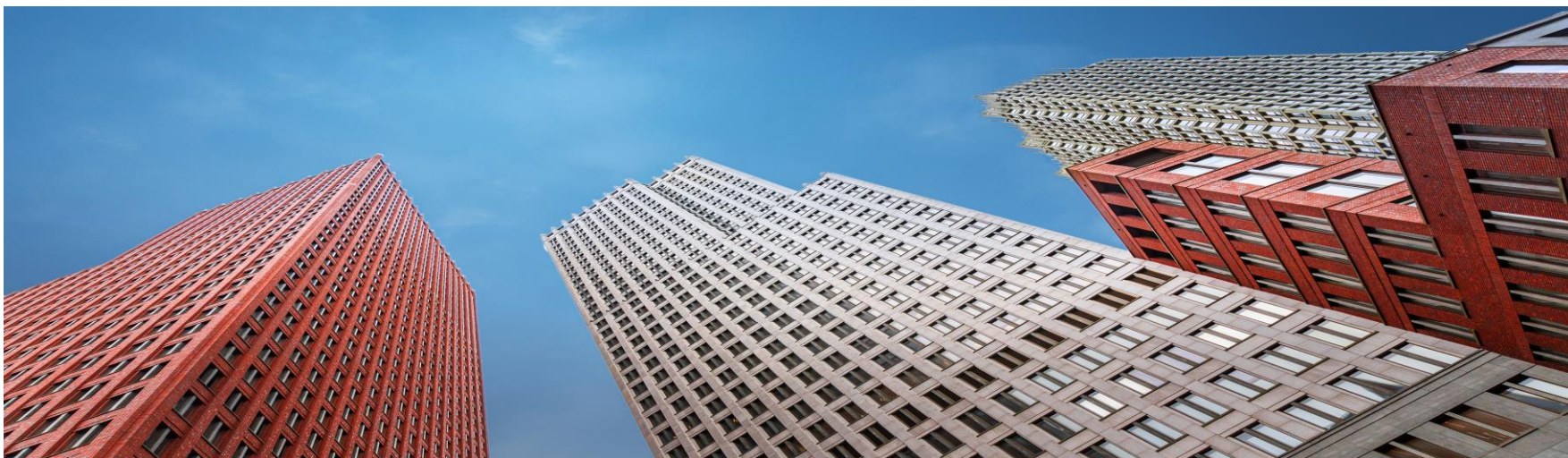
法務人材への期待の高まり

経営法務人材 – 経営層としての活躍（法務部門所属の役員）

会社法務部（第12次）実態調査の分析報告（商事法務）

- 単なる担当役員を含まない、法務部門所属の役員クラスは、回答会社の16.2%において、法務部長経験のある担当取締役などがいるとの回答。
- 規模の大きさに比例して、法務部門所属の役員の割合が高まっている。

資本金	法務部門所属役員存在の割合
5億未満	18.8%
50億未満	11.6%
100億未満	10.7%
500億未満	16.3%
1000億未満	22.7%
1000億以上	33.0%



法科大学院に期待すること

-企業法務人材輩出への期待-

企業法務で求められる人材像

企業法務人材に必要な資質

高度な法務専門性に加えて、人間としての信頼性、豊かな視点、的確な判断力・分析力・提案力、行動力・コミュニケーション能力を磨く必要あり。
また、事業貢献のためのビジネスセンス・経営視点も磨く必要あり。

- **Integrity - 信頼される人間性 -**
- **問題解決や事業創出への積極的貢献の姿勢**
- **法的知識の拡充・分析力への飽くなき向上の姿勢（専門性の強化）**
- **ソリューション提案力・判断力**
- **変化を読む目、課題を見出す目**
- **コミュニケーション能力・連携力（チームワーク）**
- **能動的に行動を起こし、社内を牽引するリーダーシップ**

企業法務で求められる人材像

企業法務人材に必要な資質

ビジネスには必ずリスクが伴う。NOというのは簡単だが、そこを真にマネージ可能なものに変えていくことも我々の仕事。

1. 本質を把握し、的確にリスクとそのインパクトを指摘する。
2. 現実的な解決策を提案する
アイデアを出すためには、事業の本質とリスクの見極めができないといけない。
3. 会社経営陣や関係各部に提案する。意見する。リーダーシップを発揮する。

企業法務で求められる人材像

企業法務人材に必要な資質

日本経済新聞記事 2023年12月18日

「かつては契約実務の経験や法的知識、語学力を備える職人タイプの人材が重宝されたが、最近ではスキルを踏まえて事業の成長に結びつけられるような人材が求められる傾向にある。」

企業法務で求められる人材像

経営陣や他部門から頼りにされるために重要な事項

会社法務部（第12次）実態調査の分析報告（商事法務）

法務部門

- **法律知識**（76.9%）、**経験・ノウハウ**（61.3%）、**経営目線・ビジネス感覚**（52.0%）、**紛争・課題解決力**（51.6%）、**業務知識**（44.7%）、**リスク発見・危機回避力**（42.4%）

法務担当者

- **法律知識**（82.5%）、**経験・ノウハウ**（63.4%）、**業務知識**（53.2%）、**コミュニケーション力**（49.0%）、**論理的思考力**（45.2%）、**紛争・課題解決力**（39.5%）

企業法務で求められる人材像

法科大学院修了生の採用にあたって重視する能力

会社法務部（第12次）実態調査の分析報告（商事法務）

法科大学院修了者（資格なし）

- **コミュニケーション能力**（65.9%）、**幅広い法務知識**（48.6%）、**人柄や志望動機**（45.4%）、**深い法律知識**（30.8%）

【参考】

経験のある弁護士

- **コミュニケーション能力**（56.6%）、**深い法律知識**（47.9%）、**幅広い法務知識**（46.2%）、**経歴・経験**（34.7%）、**人柄や志望動機**（33.3%）

企業法務における法科大学院修了生の の需要について



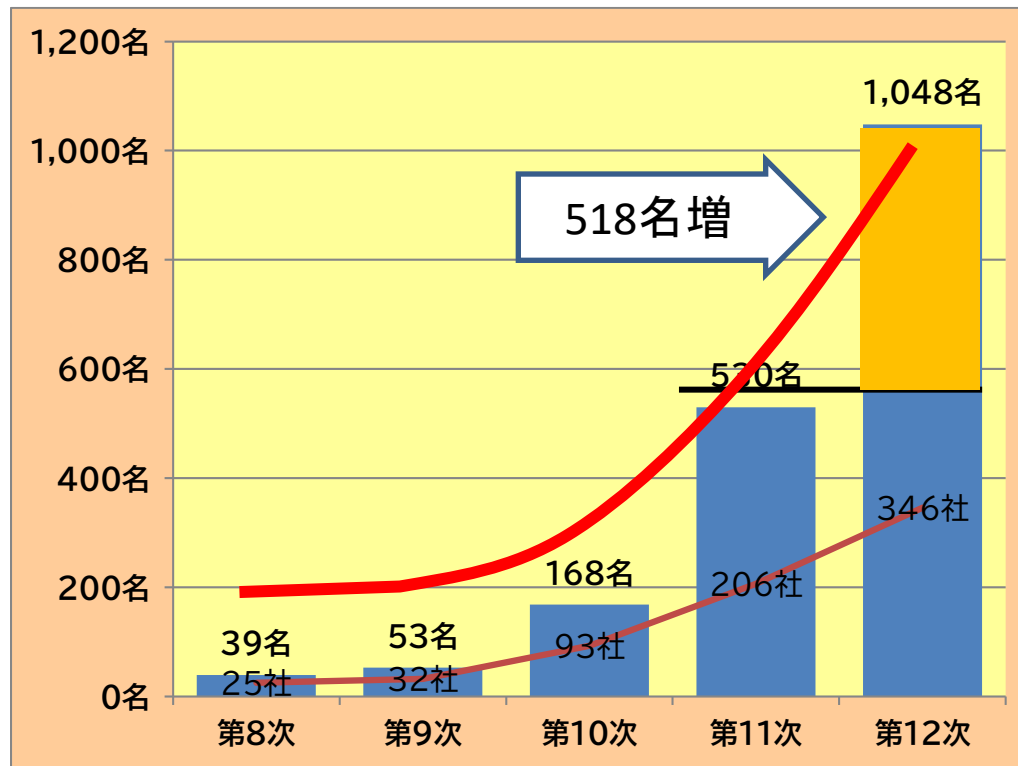
法務人材の需要の変化

1. 企業を取り巻く法的リスクが複雑化・高度化する現状において、企業経営における法務部門の重要性の認識は高まり、法務人材の登用も着実に進んでいる。このため、法務人材の需要は、急速に高まっている。
2. 一方、企業における法務人材の確保（採用）の難度が高まっている。特に、我が国は、弁護士絶対数が少ないため、採用競争が激しい。
3. 企業内法務で働くことが、有力かつ具体的な選択肢と考える弁護士も徐々に増えつつある実感あり。
4. 企業における法務の重要性の認識は高まりつつあるが、企業法務経験のない人材が、法務部長や法務担当を任されるケースはまだまだ存在する。
5. 法曹教育、法科大学院・大学教育における企業法務への理解を高める取り組みの充実化への期待は大きい。日本全体において、企業法務人材の育成・採用などの環境整備強化の重要性への認識を更に高める必要あり。

企業法務における法科大学院修了生 の需要について

社内弁護士数の変化

社内弁護士数は、前回調査より略倍増している。

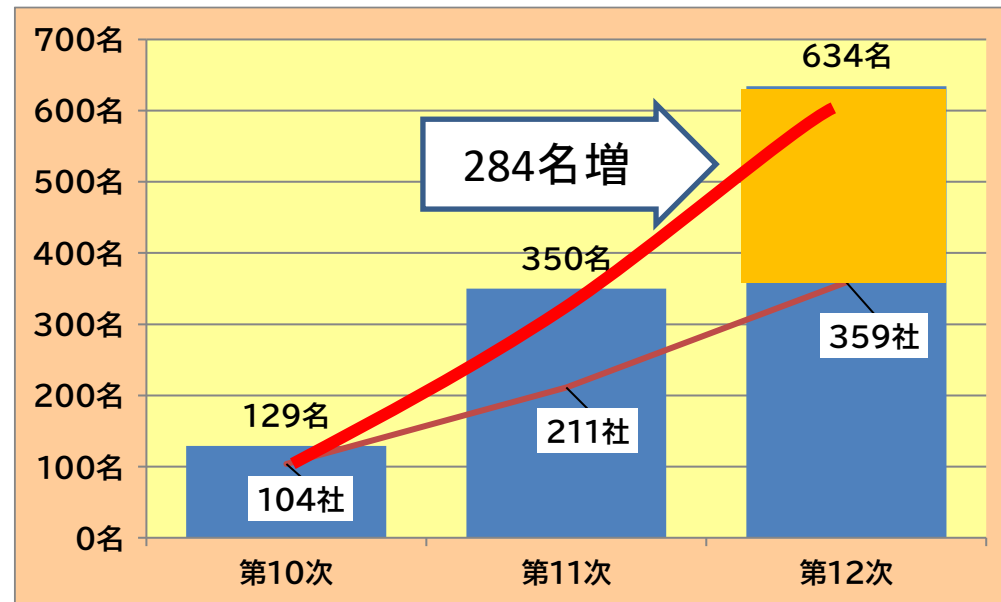


出典：経営法友会 法曹養成制度改革連絡協議会資料

企業法務における法科大学院修了生の 需要について

法科大学院修了者数（弁護士資格保有者を除く）の変化

法務部門に所属する弁護士資格保有者を除く法科大学院修了者も、前回調査より2倍近く増加している。



出典：経営法友会 法曹養成制度改革連絡協議会資料

企業法務における法科大学院修了生 の需要について

法務人材の需要傾向



会社法務部（第12次）実態調査の分析報告（商事法務）

1. 1社あたりの平均人員数は前回調査より減少しているものの、全体総数の継続的な増加がみられること、又、法務部門の裾野の広がりが見られ、平均値の減少のみで語るができない広がりや深みがある。
2. 法務担当者の男女構成比では、女性の人員・割合の高まりが見られ、前回調査（2015年）の29.9%から今回調査（2020年）では33.1%となり、ほぼ3分の1を占めるに至っている。
3. 法務経験のある中途採用者は着実に普及しており、その人数も増加の一途を辿っている。

企業法務における法科大学院修了生の需要について

法務担当者の採用の方針

会社法務部（第12次）実態調査の分析報告（商事法務）

- ・ 企業等の**法務業務経験者**を採用（57.6%）**[キャリア採用]**
- ・ **新卒**（大学・大学院）または勤務経験のない既卒を採用（40.1%）**[広義の新卒採用]**
- ・ **他部門**からの異動（37.9%）**[社内人事異動]**
- ・ **法科大学院修了者**を弁護士資格がなくても採用（28.8%）**[広義の新卒採用]**
- ・ 法律事務所での**実務経験のある弁護士**（国内資格）を採用（22.4%）**[キャリア採用]**
- ・ **司法修習を終えた直後の弁護士**を採用（12.3%）**[広義の新卒採用]**
- ・ **海外弁護士資格のある者**を採用（10.3%）**[キャリア採用]**
- ・ グループ会社の法務部門等から**出向者**を配属（9.0%）**[社内人事異動]**
- ・ **法務以外の業務経験者**を中途採用（6.5%）**[キャリア採用]**

企業法務における法科大学院修了生の 需要について



The Association of Corporate Legal Departments

法務担当者の採用の方針

会社法務部（第12次）実態調査の分析報告（商事法務）

1. 法務部門に所属する**弁護士資格保有者を除く日本の法科大学院修了者は、回答企業全体の31.3%に在籍し、合計634名になっている。**
2. 社数にして、3社に1社ほどであり、2015年の前回調査に比べると、社数で1.5倍以上、人員にして2倍弱と**着実に増加**を示している。
3. 企業を資本金別にみると、**おおよそ規模が大きくなるに従って、法科大学院修了者を採用している企業の割合が高まる。**今回調査では、500億円以上の企業で4割を超えている。
4. 業種別の在籍者割合をみると、製造業（34.9%）、商業（25.0%）、金融業（31.3%）、サービス業・その他（26.5%）。
5. 複数名の法科大学院修了者が所属する企業は156社であり、法科大学院修了者が属する企業の43.5%、回答企業全体の13.6%に達する。これは前回調査の2倍弱であり、**法科大学院修了者が法務部門に属する割合が益々高まっている。**

企業法務における法科大学院修了生 の需要について



今後の法務人材の需要の見込み（上昇傾向）

日本経済新聞記事 2023年12月18日

「主要企業で法務部門の人材難が深刻になっている。

日本経済新聞が230社以上の法務担当者 に部門の課題を聞いたところ「スタッフ不足・採用難」などに回答が集中した。事業が国際化し、経済安全保障や「ビジネスと人権」など ESG（環境・社会・企業統治） 関連にも法務部門の役割が広がっている。

企業は知識共有の仕組みづくりや、デジタル技術の活用による効率化で対応を急ぐ。」

企業法務における法科大学院修了生 の需要について



法務博士を取得していることの利点

1. 法科大学院において、更に体系的・実践的な学習をしてきていることは利点。実際の企業法務実務をこなすには、更にOn the job trainingと実務経験を積み重ねが必要。どれだけ早く主体的に動ける実務家になれるかは、本人次第。優秀な人材は十分対応できている。
2. 法科大学院を経て、企業に入社する場合、学卒に比べて入社が遅くなり、人材育成のタイムラインがタイトになるという課題があったが、「法曹コース」（「3+2」）の導入や在学中受験資格付与などにより、入社が遅れが縮小する効果が期待される。

企業法務における法科大学院修了生 に対する評価



法科大学院修了生に関する評価

1. 知識、リサーチ力、分析・検討の基礎力は鍛えてあるのは利点。裁判実務にも強い。契約書を検討・修正する力は、初歩的なので、入社後に一から鍛えなおす必要あり。
2. 実際の実務は、情報も整理されておらず、ケースも毎回違うので、応用力や基礎力が試される。この部分は、それぞれの人の能力や適性によるところが大きい。
3. 企業組織の一員として他の部署・社員とコミュニケーションを取りながら働くことが必須なので、チームワーク意識、コミュニケーション能力なども重要。この点は、採用時にも重視する。

法曹養成の理念等を踏まえた今後の 法科大学院教育への期待



法科大学院教育に求めるもの

1. 企業法務を通じて日本経済や国際社会に貢献するという一つの法曹のあり方が、更に認識されることが重要。経済界の内なる者として、正義の追求や法的リスクの軽減・防御、多くのステークホルダーの権利保護においても活躍できる。
2. 法科大学院や大学教育の段階から、企業法務が活躍の場の有力な選択肢であることをもっと伝えることが重要。
3. 企業法務で活躍する人材の紹介やその声を更に積極的に紹介すべき。（法科大学院協会や法科大学院のホームページなどで）
4. General Counsel・法務部長などの経験者や現役部長に、企業法務について講義してもらう機会を増やしてはどうか（一部の法科大学院では実施しているとの理解）。

法科大学院における企業法務教育の 更なる充実の必要性について



企業法務教育の充実について

1. 法的思考力、分析力、解決案を検討・提案する力等、基礎的な思考力を鍛えることが重要。現在のカリキュラムでも対応は可能と思われる。実務的な法領域は、企業内に入ってきてからでも十分と思われる（企業の事業内容によって対象領域に濃淡あり）。特に、ケーススタディとディスカッションの充実化は、上記力の強化に役立つと思われる。
2. ビジネス戦略や目的を踏まえた、事業ストラクチャー、ガバナンス・ストラクチャー、戦略的な契約内容の検討・交渉などは、上記の応用編として考えられる。
3. 弁護士事務所の弁護士だけでなく、企業内法務で活躍する実務家の講師を増やすことで、より実務的な視点を加えた講座を増やすことも一案。講義の中で、企業実務の実際にも触れて頂ければ、企業実務に対する理解も深まる。
4. コーポレートガバナンスやコンプライアンスは、企業法務において重要な実務。講座化する場合は、内容に工夫が必要。

キャリア支援の充実の必要性について

キャリア支援についての一考（多様な考え方や選択肢を後押しする）

1. 法科大学院は、法曹（裁判官・検察官・弁護士）養成を担う専門職大学院であるので、まずは司法試験を目指すのがナチュラル。一方、次のようなかたちで、法科大学院から企業を目指す選択肢もある。
 - ① 在学中に司法試験合格し、法科大学院卒入社で働きながら、入社後に司法修習を受ける。
 - ② 法科大学院卒入社で企業で働きながら司法試験合格を目指す。
 - ③ 法科大学院での知識をもって企業に進み、当面資格は取らない。
2. 法科大学院修了生には企業法務を含め、多様な進路がある中で、法科大学院在学中にそのような情報を得る機会が少ない。大学によって得られる情報量にばらつきがある可能性あり。
3. 企業側とも連携し、上記のような学生が積極的に採用対象となる環境を整えることも大切（特に、採用時期の問題など）。

キャリア支援の充実の必要性について

キャリア支援についての一考（多様な考え方や選択肢を後押しする）

4. 企業側の採用方針・採用情報なども法科大学院において積極的に共有する仕組みを創ってはどうか。例えば、入社後に司法修習に行くことを認めるか否かは、企業によっても異なるので、学生がキャリアを考える上で有用な採用情報を企業側の協力を得て学生に発信・共有するのも一案。
5. 大きな視点では、弁護士として企業法務で働くキャリアの認知度が高まれば、法曹を目指す人材の人数が更に増える可能性もある。経済界・実業界の中で、将来活躍したい人材の有力なキャリアの選択肢になり得る可能性あり。特に、法的素養を有する人材が経営者として活躍する例が今後益々増えれば、更に裾野が広がる可能性あり。

360° business innovation.



MITSUI & CO.