



# 2019 年 ACC

## チーフリーガルオフィサーに関する 調査

CLO 時代と事業および戦略の関係性を学ぶ。

法務部門および企業に影響を及ぼす CLO の予測を把握する。

55 カ国に拠点を置く 1,600 名以上の CLO から得た知見を得る。

2019年 ACC  
チーフリーガルオフィサーに関する調査

発行元：ACC（企業内弁護士の世界最大のグローバルコミュニティ）

ACC の調査結果の詳細は、[www.acc.com/closurvey](http://www.acc.com/closurvey) で参照のこと。

本報告書およびそれに記載される情報の著作権は、アソシエーション・オブ・コーポレート・カウンセル（ACC）に属する。本報告書の購入により、所有権または著作権の移転が生じることはない。追加的な権利の支払いについては、コピーライトクリアランスセンター（[www.copyright.com](http://www.copyright.com)）に連絡のこと。本報告書の使用に関するその他の要請の一切は、ACC の著作権方針（<https://www.acc.com/aboutacc/copyright.cfm>）を遵守したものでなければならない。

本報告書の情報を使用する際には、以下の文言を記載すること。  
アソシエーション・オブ・コーポレート・カウンセル2019 の許可に基づき転載した。無断複写・転載禁止。

©2019 Association of Corporate Counsel 無断複写・転載禁止 詳細は [www.acc.com/surveys](http://www.acc.com/surveys) を確認のこと。

# 目次

---

はじめに	2
主要な調査結果	5
エグゼクティブ・サマリー	8
CLO（チーフリーガルオフィサー）時代の継続	8
規制変更および評判が	12
企業の事業決定の影響要因となる	12
CLO が注力していること	14
サステナビリティ活動で CLO が不可欠な役割を果たす	17
法務部門の人材配置および構造	19
企業内弁護士の主な法務以外のスキル	21
プロジェクト概要および手法	23
プロジェクト概要	24
データの解釈	24
回答者のプロフィール	25
参考文献	29

# 毎

年、アソシエーション・オブ・コーポレート・カウンセル(ACC)は、チーフリーガルオフィサー(CLO)が抱える問題とその職場環境に関する国際調査を実施している。「2018年ACCチーフリーガルオフィサーに関する調査(ACC Chief Legal Officers Survey)」の発行をもって、ACCはCLO時代の幕開けを宣言した。そして今回の調査では、55ヶ国に所在するCLO 1,639名からの回答に基づき、CLO時代が確固たる基盤の上に進展を遂げていることが明らかとなった。

CLO時代とは、CLOが組織内で重要な権限および影響力を有し、専門知識を有する法務顧問を上回る役割を担うことを意味する。こうした動向は、規制、グローバル化、技術変化の速度や、環境、社会およびガバナンスの諸問題の対処に係る組織への期待増に牽引されるもので、これに伴って組織内の倫理、法令遵守および文化の重要性も高まっている。企業の健全性は、企業倫理・法令遵守の分野に強固な統治能力および指導力を確保し、CEOや取締役会が予見できない脅威から事業を保護することで達成できる。ACC 2017年白書「法務責任者の活用：企業文化に影響を与えるジェネラルカウンセル(Leveraging Legal Leadership: The General Counsel as a Corporate Culture Influencer)」には、適切な倫理観を養う上でCLOが担う不可欠な役割、およびCLOがCEOに直接的な報告義務を負い、取締役員と頻繁に連携(取締役会への出席を含む)することを徹底する重要性が記されている。1

「2019年ACCチーフリーガルオフィサーに関する調査(2019 ACC Chief Legal Officers Survey)」の結果は、企業戦略の影響者としてのCLOの立場を確立することの重要性を裏付けている。CEOに報告義務を負うCLOは、当該義務を負わないCLOよりも事業決定に関する見解を求められる傾向にあり、取締役会にも頻繁に出席するケースが多い。さらにACC独自調査では、当該立場を有するCLOは社内のコンプライアンスや法務リスクに良好な影響を与えることが示唆されている。また、CLOの役員報酬額が全社の上位5位に入る企業は、そうでない企業と比較して、コンプライアンス違反が5割減であることを示す調査結果もある<sup>2</sup>。他の調査では、CLOを経営幹部に迎える企業では、他社よりも正確な経営者業績予想が開示される傾向にあることが明らかとなっている。経営幹部としてのCLOの地位が高まるほど、この予想値の正確性も高まる<sup>3</sup>。その裏付けとして、世界大手企業のジェネラルカウンセル(GC)はCEOに直接報告する義務を負うのが一般的である。フォーチュン500に選出された企業の組織構造に関するACC調査(2018年ACC CLO時代の年次データプロジェクト(ACC Age of the CLO Annual Data Project 2018))によると、フォーチュン500にランクインする企業に勤めるCLOのうち、CEOに直接的な報告義務を負うのは全体の93%に上る。

2019年に自社の事業決定に重大な影響を及ぼす要因

47%

規制

39%

ブランドおよび評判の問題

37%

破壊的技術

米国のコーポレートガバナンス界では CLO が社内で確固たる地位を確立することの重要性が認識されているが（例：2017 年全米取締役協会ブルーリボン委員会報告書（2017 Blue Ribbon Commission Report from the National Association of Corporate Directors）の推奨 5 を参照）、他国は当該概念の採用にて遅れをとっている。ACC 調査によると、概してアメリカ、欧州、アジア、（場合によって）カナダでは CEO に報告義務を負う CLO の割合が米国を下回っており、他の報告手段（CLO が最高財務責任者（CFO）に報告する等）が好まれる傾向にあることが示されている。これは、法務およびコンプライアンス関連の助言が社内の最高責任者に伝達されないという危険性を招く恐れがある。4 企業のスキャンダルが発生したときに「弁護士は何をしていたのか？」という声が飛び交うが、上層部で生じる企業的意思決定に弁護士が関与していなければ、企業を不正から守ることはできないのである。

過去数年において、法務・規制の動向に対する積極的な対応および問題の未然防止の面で CLO が社内の最前線で活躍するようになった。2019 年、企業的意思決定に最大の影響を及ぼすのは「新規規制」、「ブランドおよび評判の問題」、「破壊的技術」であると CLO は予測している。これらの問題は全て明らかに法的影響を孕んでいるため CLO の役割はますますその重要度を増すこととなる。

コーポレート・サステナビリティ（環境、社会、ガバナンスの問題）に対する関心の高まりを鑑み、ACC は、本年度の調査を通してコーポレート・サステナビリティ活動における CLO の役割を検証することにした。正式なコーポレートサステナビリティ計画を有する企業に勤務する CLO の 8 割以上が、組織内のサステナビリティ関連の決定に自らが有意義な影響を及ぼしていると報告している。CLO がこの重要性を増す分野に関与しているという事実は、CLO がブランド・評判の問題軽減に焦点を当てながら企業文化および企業倫理の最高責任者としての役割を担っているという認識を強めるものである。

上記すべての兆候から、2019 年においても CLO 時代が継続し、法務部門で進行中の大規模な変容に伴い、その業務範囲も更に拡大していくと見込まれる。CLO が重役室で他の幹部と共に会議に出席することは好ましいが、現状では何よりも CEO に報告義務を負うことが必要不可欠となっている。

---

# 47%

サステナビリティにて重大な役割を担う CLO

---

# 主要な 調査結果

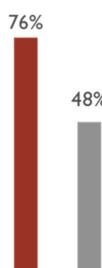
---

## CLO時代の本格化

地政学的な状況およびビジネス環境の変化が加速するにつれ、企業の上層部から適切な方向性を設定することがかつてないほど重要になっている。企業もこれを認識しており、CEOに報告義務を負うと回答したCLOは78%で、フォーチュン500に選出された企業のCLOに限定すれば同数値はさらに高くなる。「2018年ACC CLO時代の年次データプロジェクト」では、当該企業のCLOがCEOに報告する割合は全回答者の93%を占めた。CLOまたはGC（ジェネラルカウンセル）がCEOに直接報告することで、倫理およびコンプライアンスが自社の最優先事項であることを社員および関係者に伝えることができる。

### CEOに報告するCLOは事業決定に意見を述べる傾向にある

■ CEOに報告する ■ CEOに報告しない



経営幹部から事業決定に対する意見を頻繁に求められる

## 経営幹部が事業関連の意見をCLOに求める

CLOが重役会議に参加しないとリスクは増大する。企業が直面するさまざまな法務、規制および評判関連のリスク（データ侵害から高リスクを孕む合併まで）を鑑み、「ほぼ必ず経営幹部から事業決定に係る意見を求められる」と答えたCLOが全体の約7割を占めるのは驚きではない。

## CEOは成長を考え、取締役会はリスクを案じる

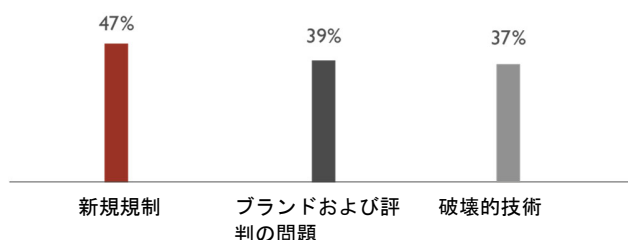
CLOが取締役会と協議する事案は「リスク」（リスク管理、リスク評価またはリスク分野の特定等）だという回答が最も多かった。

一方、回答者はCEOが最も重要視するのは「成長」と答えている。「CEOは何らかの方法で収益、顧客または新規市場等の成長に焦点を当てている」というのが回答者の半数以上の見解だ。

## CLOが重要視するのは？

2019年にCLOが重要視するのは「データ」で、同年のCLOの懸念点として上位に挙げたのはデータ違反、規制変更、個人情報保護であった。データの共有および保管に関するGDPR等の新規規制を受け、本年度の回答者の大半（68%）がデータ侵害および企業データの保護について「非常に懸念」または「極めて懸念」と回答しているのは納得できる。さらに66%の回答者が規制または政府の変化が非常に重要な要因と指摘。それに次ぐのが情報保護（65%）で、以上が2019年におけるCLOの3大懸念事項となる。

### 2019年の企業の事業決定に重大な影響を及ぼす重要課題



## 新規規制および評判が事業決定の要因

「新規規制」、「ブランドの評判の問題」、「破壊的技術」が企業の決定に重大な影響を及ぼすというのがCLOの見解である。年間収益が100億米ドルを超える企業の場合、CLOが対応を期待される最重要課題は倫理およびコンプライアンスである。一方、M&Aを間近に控えた企業では、自社のイメージに悪影響を与える要因に注意を払うため、その確固たる評判を確立することが経営幹部の最優先事項となる。

## 約半数がM&Aを予期—事業決定の影響要因に

「極めて重要と回答した項目のうち、2019年に法務部門に最大の影響を及ぼすのはどれですか？」と本年度の調査でCLOに尋ねたところ、M&Aおよび規制の変化の各項目が最上位を占めた。さらに2年連続で、調査対象となったCLOの約半数が「2019年にM&A活動を見越している」と回答している。

## サステナビリティ: CLOが重要な役割を担う

CLO および法務部員は、サステナビリティ活動の指導または主導に資することで、その多様な側面において重要な役割を果たしている。サステナビリティ計画を有する企業に勤める CLO の 93% が社内のコーポレートサステナビリティ活動に何らかの形で関与していると回答している。サステナビリティに携わる個人またはチームの直接的な監督者という意味では、CLO は、CFO や最高執行責任者 (COO) よりも重要な位置付けにある。

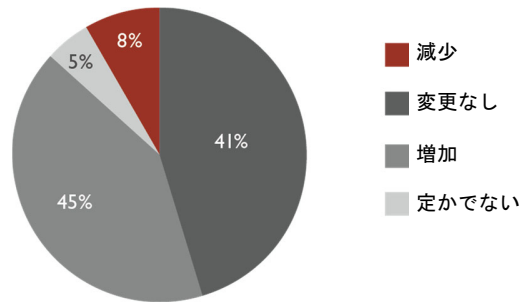
## コーポレートサステナビリティと M&A を関連付ける「評判」

社内でサステナビリティ計画を作成した動機を尋ねたところ、2019 年に M&A 活動を予期する CLO (61%) は、そうでない CLO (55%) を若干上回って「企業の評判がサステナビリティ計画を作成する主な動機になった」と答える傾向にあった。2019 年に M&A 活動を予期する 43% の CLO は、「『選ばれるブランド』になることがサステナビリティ計画を実施する決定要因になった」と回答。2019 年に M&A 活動を予期しない CLO の場合の同数値は 33% であった。

## 2019年に法務部門の予算増の見込み

2019 年の法務部門の予算は、2018 年ほどの高水準ではないが、2015 年比で主に増加傾向にある。2019 年に法務部門の予算増を見込んでいるのは全回答者の 45%。2018 年の 56% には若干及ばないが、以前の調査結果によれば CLO の 43~48% が予算増を見込んでいる。

今後12ヶ月で貴社の部門の全体的な予算は減少する/変更なし/増加すると思われますか?



## 社内の法務部門の大半が現在の人員数を維持

調査対象となった CLO の半数以上が、役職を問わず、法務部門の現人員数を維持する予定だと回答している。法務部門で最大の増員が見込まれるのは企業内弁護士で、2019 年に弁護士を追加採用すると回答したのは全体の 31% を占める。さらに、回答者の約 3 割が契約および/または一般会社法・商法に関連する役職を新たに設けると回答している。CLO が求める法務能力は、指導力、経営管理力およびコミュニケーション力が上位であった。

## 法務実務は引き続き拡大

法務実務担当者 (Legal Operations Professional) の需要は今後も増加することが予測される。CLO の 15% が法務部門にて法務実務担当者の増員を見込んでいると回答している。これは 2015 年に法務実務担当者の増員を予定していた CLO の割合 (6%) の 9% 増である。



# エグゼクティブ サマリー

---

## CLO（チーフリーガルオフィサー）時代の継続

ACCは、2017年にCLO時代の幕開けを発表したが、2019年調査の結果からはその終焉を示す兆候は何ら示されていない。組織のリスク管理制度において、CLOは極めて重要な役割を果たす。そのためCEO、取締役会、株主は、企業倫理およびリスク管理に係る知見を経営幹部および取締役会に提供する法務部門長の職に強固な指導者を選任することで多大な恩恵を得ることができる。

事業決定に係る助言をCLOに求めることで、当該決定にて法令および規制面のリスクが検討される可能性が高まる。企業の監督者およびビジネスパートナーであるCLOは、企業を概観的に観察し、主要な戦略決定にて倫理およびコンプライアンスが配慮されることを徹底する役割を担う。CLOが幹部会議に常に出席できれば、法規制の遵守が企業の最優先事項であり、企業の健全性を徹底する上での必須措置であることを関係者および社員に伝えることも可能である。CLOは、法令を遵守した倫理的な企業文化の構築および促進においてCEOおよび取締役会の極めて重要な支持者となる。法務、規制および地政学的な面で大きな変化が生じる場合にはなおさらである。

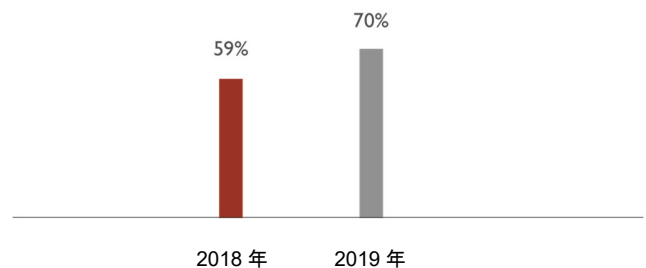
CLOには、経営幹部レベルの戦略的な事業決定、リスクおよび経営問題に関して助言を提供する信頼性の高いアドバイザーとなることますます期待されている。2019年に実施された法務状況に関する国際調査では、法務、倫理および方針関連の決定に不可欠なアドバイザーとしてのCLOの台頭が指摘されている。5

企業が直面する広範な法務、規制および評判リスク（データ侵害から、関税、物言う株主まで）を鑑み、「経営幹部からほぼ必ず事業決定に関する助言を求められる」と回答したCLOが全体の7割を占めることは驚くべきことではない。これは前年比11%増で、今日の事業決定に対するCLOの役割の重要性の高まりを示す数字となっている。

### CLOの大半がCEOに報告義務を負い、ビジネスチームの不可欠な一員として認識されている

CEOへの報告システムは、組織内における影響力および権限を表すもので、最高幹部の会議に出席する権利がその指標となる。フォーチュン500に選出された企業に勤務するCLOの圧倒的多数（2018年ACC CLO時代の年次データ

### 経営幹部から頻繁に事業決定に関する助言を求められる



プロジェクトによると全体の93%)がCEOに報告義務を負っている。一方で、CLOがCEOに報告義務を負い、経営幹部の一員を担うというベストプラクティスに反論する者も少数ではあるが存在する。本年度のCLO調査では、フォーチュン500等の世界大手企業を除き、約25%企業がこのベストプラクティスに反対しているという結果が示された（社内の最高責任者に報告義務を負うCLOは全体の78%）。本調査で最大の地域的格差が見受けられたのはカナダとアジアで、CEOに報告義務を負うCLOはカナダで63%、アジアで67%であった。

CEOに直接報告義務を負わない22%のCLOの主な報告先はCFO（42%）、次いでCOO（19%）であった。CEO以外の経営幹部に報告をする問題点は、上層部の事業決定に影響を与えるCLOの能力、経営問題やリスク分野に助言を提供するCLOの能力が低減されてしまう点にある。例えば、CEOに報告をするCLO（76%）は、CEOに報告しないCLO（48%）よりも「経営幹部からほぼ必ず事業決定に関する助言を求められる」と回答する傾向にある。

CEOに報告義務を負うCLOの割合は企業の種類別（公営／民間）または収益別では著しい相違は認められないが、業種別ではある程度の差異が見受けられる。CEOに報告するCLOの割合は情報産業（ITを含む）で僅か65%と、他業種（73%以上）との差が著しい。技術産業における新規規制および政府調査の台頭を鑑み、情報産業のCEOが適切な助言を受けていないことが伺える。

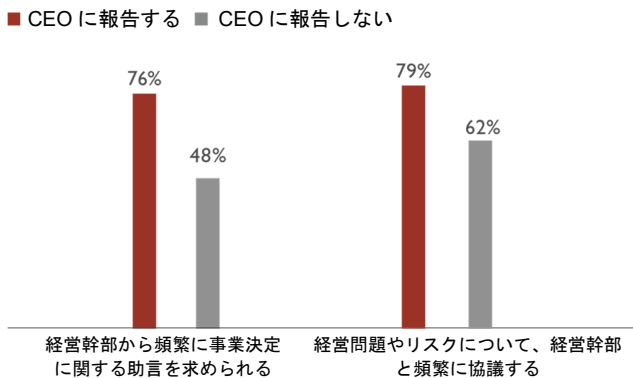
### CEO／社内の最高責任者に直接報告するCLOの割合

	米国	カナダ	欧州	中東・アフリカ	南米	アジア	豪州/太平洋
はい	81.9	62.7	73.9	76.9	72.7	66.8	75.4
いいえ	18.1	37.3	26.1	23.1	27.3	33.2	24.6

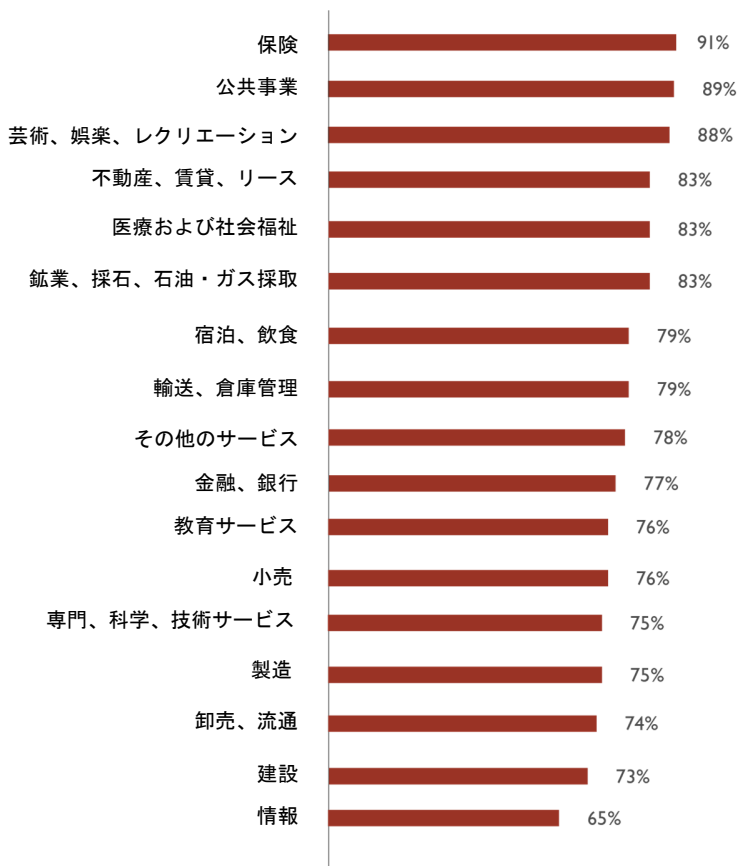
### CEO／最高責任者に報告しない場合、報告先は誰ですか？

CFO	48.7	45.5	51.6	40.0	66.7	17.4	42.9
COO	26.2	9.1	9.7	13.3	0.0	10.1	17.1
最高総務責任者	9.6	0.0	3.2	0.0	0.0	39.1	5.7
持株会社のチーフリーガルオフィサー	5.9	22.7	12.9	33.3	33.3	14.5	0.0
その他	14.4	27.3	25.8	13.3	0.0	33.3	34.3

CEOに報告する／しない場合のCLOの影響力



業種別：社内の最高責任者／CEOに直接報告するCLOの割合



法務分野を超えたCLOの活躍

経営幹部としての地位を確立するなか、CLOが法務以外の部門を監督する事例も増えてきている。CLOに報告義務を負うのはコンプライアンス部が最も一般的だが、こうした法務関連の部門に限らず、CLOは社内での影響力を拡大している。例えば、全回答者の25%は政府関連の業務を監督し、20%は人事および総務部門を監督している。

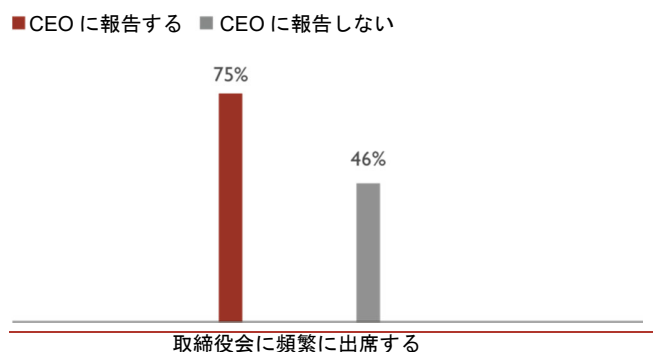
社内の他部門を監督すると回答したCLOの割合

総務	19
コミュニケーション	7
コンプライアンス	75
企業の社会的責任	13
環境、健康および安全	10
政府関連	24
人事	20
情報技術	7
内部監査	12
広報	13
不動産／法人施設	15
セキュリティ	12
その他	20

取締役会との連携

その他にCLOの組織内の影響力を示す重要な指標となるのは取締役会との関係性である。何よりもCLOと取締役会との間に強固な関係性を築くことで、合法的／倫理的／法令遵守の企業文化に向けて上層部から適切な方向性を定めることができる。CLOおよび取締役会との関係性はさまざまな形式を取るが、CLOが定期的にと取締役会と連絡を取り合う（取締役会の出席が最も一般的）ことが重要である。ACCのCLO調査結果では、CLOの3分の2（68%）が取締役会に頻繁に出席していると回答。CEOに報告義務を負うCLOは、取締役会にほぼ必ず出席し（75%、報告しないCLOの場合は46%）、取締役会に報告義務を負うと回答する傾向にあった。地域別では、CEOおよび取締役会に直接的な報告義務を負うと答えた回答者の割合が最大だったのは欧州であった。

CEOに報告する／しない場合の取締役会の出席率



**CEOは成長を考え、取締役はリスクを案じる**

本調査では法務部門長に「現在、CEO が注力している最も重要な課題または問題は何ですか?」、「取締役会が貴方に最も頻繁に助言を求める事は何ですか?」との質問をした。概して回答者からのコメントは千差万別であるが、その概要を提示することで、CLO が取締役会と話し合っている内容や CEO が主に注力していると CLO が考える事項を把握することができる。さらに、上記2点の回答に基づいて、経営幹部に対する CLO の質的な知見を提示することが可能である。

**CEOは成長に焦点を当てる**

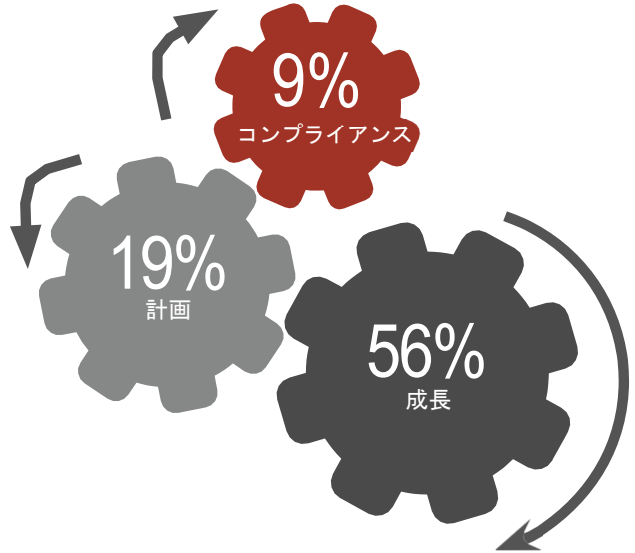
調査対象者 1,460 名の半数以上 (56%) が「現時点で CEO は企業の成長に焦点を当てていると思う」と答えた。最高責任者にとって「成長」が最も重要な職責の一つであることに間違いはないが、これにはさまざまな形態がある。財務的な成長 (収益、利益、売上または顧客の増大を重視) を主張する CLO がいる一方で、事業拠点の拡大を指摘する声もあった。コメントでは、米国、中国およびアジアへの全般的な市場拡大、または「会社製品の多様化」または「新製品の発表」による成長の言及があった。

CEO の現在の最優先事項が「戦略および計画」に関連すると答えた回答者は約 5 分の 1 (18.7%) で、「事業」または「企業」戦略を CEO が重要視しているとの回答が多かった。

**現在、CEOが焦点を当てている最重要課題**



**現在のCEOにとって最も重要な課題または問題**



CEO の優先課題として 3 番目に回答が多かったのは「コンプライアンス」である。当該設問の回答者の 9%は、CEO が「倫理とコンプライアンス」、「規制問題」、「雇用法の遵守」または「セクシャルハラスメント」等の問題に焦点を当てていると回答した。数名の回答者は「事業発展と規制遵守のバランスを取ることが課題」と指摘しており、CEO の目的は「連邦法・州法および提携会社との契約の遵守を徹底しながら、事業拠点を拡大すること」と答えた回答者は 1 名いる。

CEO が重要視するその他の事案として、合併買収または M&A (回答者の 5%)、現在の技術開発/イノベーションに順応して電子経済に効果的に移行すること (4%) という回答もあった。

最後に、少数の回答者 (3%) が地政学的な問題が CEO の現在の最優先の懸念事項であると答えており、「英国の EU 離脱」および「関税」を指摘する声もあった。また、現在の世界の政治情勢が企業に与える影響 (例: 「関税および潜在的な貿易戦争が企業に及ぼす影響」および「国際的な貿易戦争が農業に [影響を与える] か否か」) 等、「グローバル経済」および「グローバル貿易」に対する漠然とした不安も伺えた。こうした事例に基づくデータは、上記が企業の意思決定における最優先事項であると指摘した少数の回答者の割合と整合している。興味深いことに、こうした質問は非常に重要か、全く無関係かのいずれかである。

**取締役がCLOに尋ねることは？**

回答者の大部分がCEOの焦点は企業の成長だとする一方、取締役会がCLOとの協議で優先的に助言を求めるのはリスクおよびコンプライアンスの問題である。回答者1名は、「コーポレートガバナンスの問題、戦略的な事業決定のリスクおよびその解決策、コーポレートコンプライアンス」に関して取締役会から質問を受けると答えている。

**取締役がCLOに最も頻繁に助言を求めるトピック**



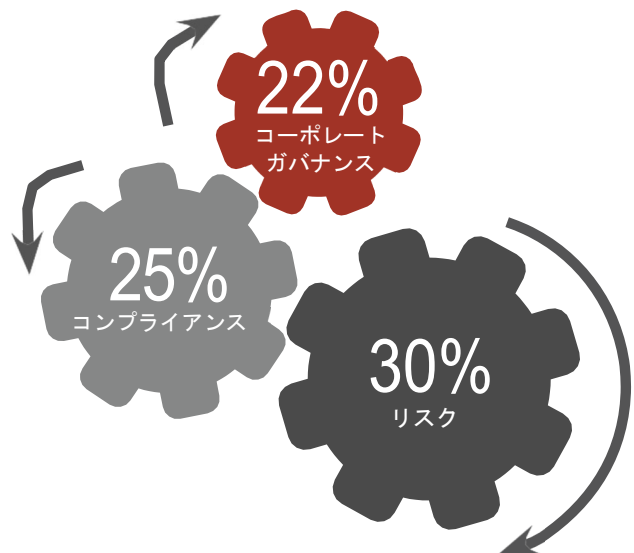
リスクとコンプライアンスは関連性のある事項であるが、「どのような事について取締役会から最も頻繁に助言を求められますか？」との質問に約3割が「リスク」と明確に答えている。企業が新たなプロジェクトに従事するか、不透明さが回避できない状況では、CLOの評価および助言は法務的な観点から重要視される。「リスク管理」、「リスク評価」および「リスク分野の特定」は回答者が何度も言及した課題で、回答者の1名は、取締役会から「潜在的なリスクや障害を回避しながら、その使命をいかに遂行できるか」という質問を受けるとし、他には「取締役会のリスク管理委員会の主要な責任者」となり、「法務分野の内外で存在する広範なリスクに関して取締役会と頻繁に連携」していると答えた回答者もいた。リスクに加え、CLOは取締役会からコンプライアンスに関する助言を求められることもあり、それを指摘する回答者は全体の25%を占めた。「法務」および「規制」の文脈における「コンプライアンス」を言及した回答者は12名に上る。取締役員は、企業行動の合法性を徹底する目的でCLOに「法令の解釈」および「法的问题の説明および分析」を求めている。つまり、数名の回答者が露骨に指摘するとおり、取締役員は「これを合法的に実施できるか？」または「トラブルに巻き込まれずにXを実施できるか？」という質問への明確な答えを必要としている。

さらに、コーポレートガバナンスの問題について取締役会に意見を求められるCLOも多い。コーポレートガバナンスについて取締役会に最も頻繁に助言を求められると答えた回答者は全体の22%を占める。これに関しては、会社秘書役としてのCLOの職務に係る「事務業務」（「取締役会の議題」、「取締役会の機能」、「責任」、「ガバナンス」、取締役会「会議の議事録」を含む）に触れるコメントが多くあった。他には、企業の内部文書、設立および定款に関するCLOの専門知識および助言を指摘するコメントもあった。最後に、「役員報酬」およびこれに関連する問題、例えば「ストックオプションおよび企業評価」および「株主関係」等について主に取締役から助言を求められると答えた回答者も数名いる。

4番目に重要なトピックは、訴訟に関する最新情報の提供である。回答者の10%が「既存」および「係争中」の訴訟および「保留中の紛争」、「労使、プライバシー[または]損害賠償に関する[...]未解決の訴訟」に関するほぼ全ての情報について取締役会から質問を受けると回答している。

最後に、少数の回答者が「契約」(3%)、つまり契約関連の「助言」、「管理」、「交渉戦略」、「権利」および「義務」に関する質問を受けると回答。「取引の現状」および「取引の最新情報」について取締役から意見を求められるというコメントもあった。さらに、少数(2%)だがM&Aについて取締役から最も頻繁に質問を受けると答えた回答者もいる。

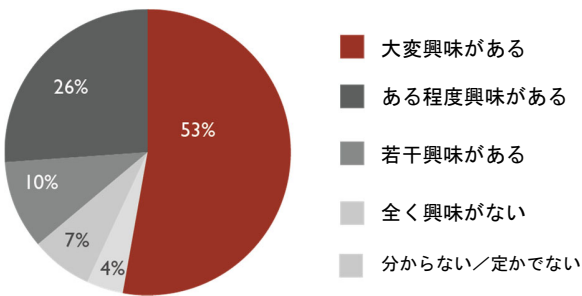
**どんな事について取締役会から最も頻繁に助言を求められますか？**



**CLOは取締役役員となることに興味を示している**

歴史的に見て、CLO は一般的に取締役役員に選ばれるような役職ではなかった。しかし、CLO 時代においては、法務能力ではなく、高度な戦略眼を通して企業のビジネスを見極めるその業界特有のスキルおよび能力を見込んで、CLO を取締役役員に選任する優先傾向が高くなる可能性がある。近代のCLOは、企業のリスクを管理することで、複雑なビジネス環境における成長およびイノベーションの促進を担っている。性別や民族性に関わらず、豊富な経験を有する法務およびビジネスに精通した専門家を取締役会に迎えることで多様性のあるアイデアや戦略実行の協議が可能となる。本調査の回答者の17%が自社以外の営利組織の取締役役員を務めており、その割合は2015年に同じ質問をした時とほぼ変わっていない。独立取締役を務めるCLOの割合は欧州が最大(31%)で、米国が最低(11%)であった。回答者のうち、女性も男性も同等に取締役会に参加する傾向にある。CLOが取締役会に参加する機会に興味を示していることに疑いの余地はない。回答者の53%が営利企業の取締役役員となることに「大変興味がある」と答えている。

営利企業の独立取締役を務めることに興味を示しているCLOの割合



**規制変更および評判が企業の事業決定の影響要因となる**

現在のグローバルなビジネス環境という荒波において、地政学的な変化、新しい集団的な事業慣行、世界秩序の移行は、株主、投資家および消費者と情報をリンクする技術に大きく左右される流動的な状況を生み出している。

企業の意思決定はグローバル市場における組織戦略に大きく依存しており、「新規規制、ブランドの評判の問題、破壊的技術が企業の意思決定に重大な影響を及ぼすと確信している」というのがCLOの見解である。

財務業績は持続可能な企業慣行に結び付いており、これが投資家や消費者の行動にも影響を及ぼすことは明白である。モノやサービスを購入する際に企業や個人の価値観を検討するミレニアル世代は全体の7割を占める。6気候変動に関する最近の調査では、「ESG [環境、社会およびガバナンス] 慣行をより配慮すべく議決権行使および/またはエンゲージメントの方針を変更した投資家は89%、

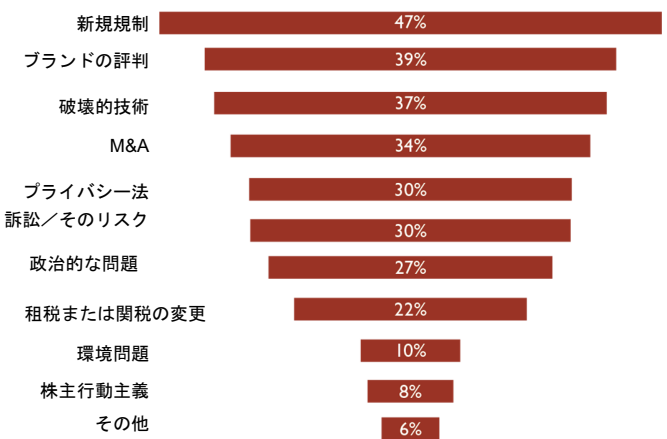
当該変更が昨年に生じたと報告したのは63%」という結果がある。7これはビジネスにも良い影響をもたらす。フォーブス誌は、ラベル付きグリーンボンド市場(環境問題の解決に資するプロジェクトのために認定組織が発行した証券)が2007年比で4500億ドル以上の上昇を見せたと報告している。ラベルなしの市場(気候関連だがグリーンラベルが付いていない資産)については3倍増が推定される。<sup>8</sup>

M&Aを間近に控える企業では、もちろんそのイメージに影響を与える要因に注意して、確固たる評判を確立することが経営幹部の最優先事項となる。社内でサステナビリティ計画を作成した動機を尋ねる質問に対して、2019年にM&Aを予期するCLO(61%)は、そうでないCLO(55%)の割合を若干上回って、企業の評判が当該計画作成の主たる動機になったと回答する傾向にあった。2019年にM&A活動を予期する43%のCLOは、「選ばれるブランド」になることが動機だと答えた(2019年にM&A活動を予期しない場合は33%)。

選挙、国家政策、社会不安、租税・関税の変化といった政治的な問題についてもM&Aおよび成長に焦点を当てる企業の重要課題を左右する要因になるという回答が多く、ACC調査の回答者にとってその重要度は高い。回答者の約25%が、当該問題が企業の意思決定に重大な影響を及ぼすと回答している。

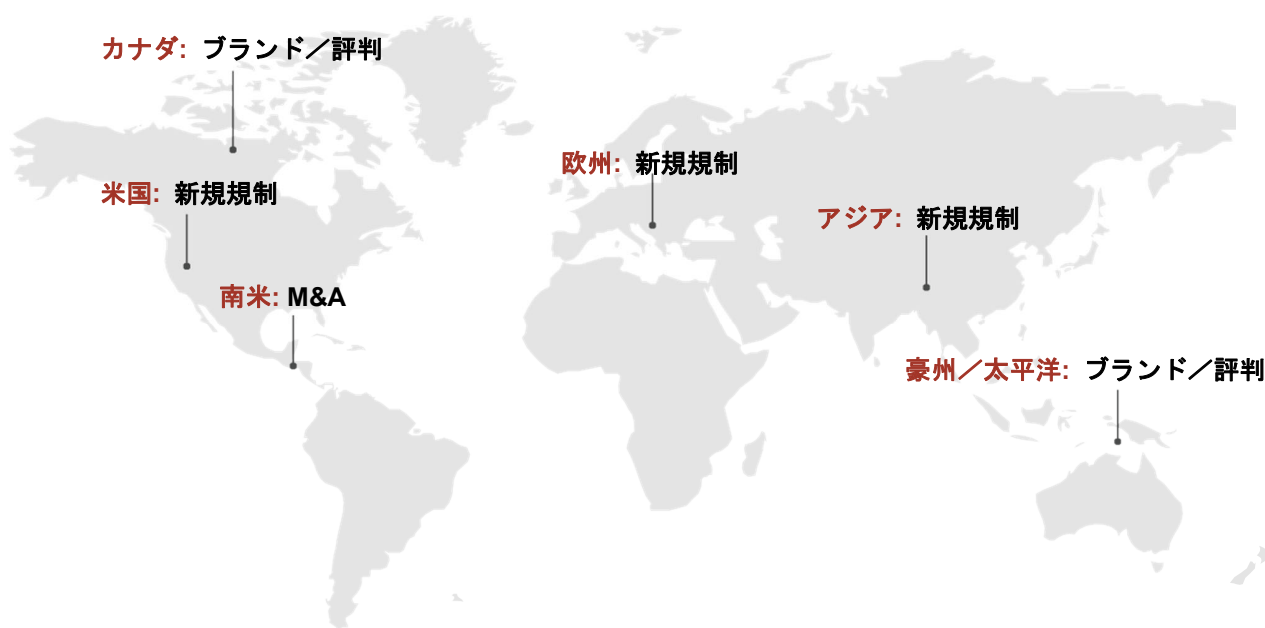
CLOの10%は、株主行動主義および環境問題が2019年の事業決定に重大な影響を及ぼすと回答。株主行動主義は80年代にピークを迎えたが、近年の再来を鑑み、今後数年で注意すべき動向である。グローバル市場が拡大するなか、株主行動主義が企業の意思決定に及ぼす影響が増大する可能性がある。<sup>9</sup>

2019年に貴社の事業決定に重大な影響を与えるのは以下のうちどれですか？



\*回答者の多くが意思決定の影響要因として2つ以上の項目を選択したため、上記の割合を合計すると100%を超える。数値は、その項目を選択した回答者の割合を示したものである。

地域別：企業の決定に最も影響を与える問題



地域別：2019年の企業の事業決定に最も重大な影響を及ぼす問題

	アジア	豪州/太平洋	カナダ	欧州	南米	中東およびアフリカ	米国
ブランド評判の問題	40.0	56.4	52.5	32.2	22.7	15.6	38.4
租税および関税の変更	22.0	5.7	23.7	17.8	31.8	12.5	25.0
破壊的技術	31.0	48.6	45.8	39.0	36.4	23.4	37.0
環境問題	23.5	11.4	13.6	6.8	9.1	4.7	6.9
訴訟/そのリスク	24.5	19.3	25.4	27.1	18.2	35.9	33.6
M&A	32.0	27.1	47.5	37.3	9.1	48.4	34.0
新規規制	50.5	52.1	40.7	50.8	59.1	45.3	45.8
政治問題	17.5	45.7	28.8	36.4	54.5	37.5	23.8
プライバシー法	21.5	30.0	39.0	32.2	36.4	21.9	32.4
株主行動主義	13.5	12.1	18.6	7.6	4.5	15.6	5.7
その他	3.0	5.7	0.0	6.8	0.0	4.7	6.5

\*回答者の多くが意思決定の影響要因として2つ以上の項目を選択したため、上記の割合を合計すると100%を超える。数値は、その項目を選択した回答者の割合を示したものである。

世界規模で企業の意思決定の影響要因となっているのは？

事業決定に対する最大の影響要因は、カナダおよび豪州/太平洋地域では「評判」、アジア、欧州および米国では「新規規制」という結果となった。

豪州/太平洋、中東およびアフリカ、欧州では「政治問題」が決定に最大の影響を与え、米国では「訴訟」が企業の意思決定に著しい影響を与えている。一方で、「破壊的技術」も豪州/太平洋地域およびカナダのCLOの意思決定を大きく左右する。事実、カナダおよび豪州/太平洋地域に拠点を置く回答者の半数以上が「破壊的技術」が全社レベルの事業決定に影響を及ぼすと回答。米

国、欧州および南米のCLOの25%は、「破壊的技術」が2019年における事業決定の主要な影響要因になると答えている。

「租税および関税の変更」が2019年の事業決定に影響を与えると答えたCLOは、米国およびカナダでは全CLOの25%を占め、同数値はアジアでは22%および南米では32%となる。豪州/太平洋、欧州、中東およびアフリカは、他の地域ほど「租税および関税」を重要視していない。

## CLOが注力していること（重要性のランキング）

データ侵害および企業データの保護、規制または政府の変化、個人情報保護は、2019年も引き続きCLOの優先事項となる。各項目を2019年の「非常に重要」または「極めて重要」な問題と特定しているのは1600人を超える全調査対象者の約3分の2に上る。2018年に重大な規制変更があったことから、そのタイミングは一致する。例えば、2018年には欧州一般データ保護規則（GDPR）が施行され、仮想通貨に関する新規規制がフランス<sup>10</sup>および豪州等で可決<sup>11</sup>、日本では民泊新法によって企業が影響を受けた<sup>12</sup>。米国では、同年にニューヨーク州が全米初のサイバーセキュリティ規制「NYDFS Cybersecurity Regulation (23 NYCRR 500)」を可決している。

データ保護に関する懸念があるのは当然で、データ侵害は企業のブランドおよび評判、経営幹部の意思決定の主要要因に直接的な影響を及ぼす。CLOはデータ侵害に関する専門性を強化しており、2018年の「ACC チーフ

リーガルオフィサーに関する調査」では、データ侵害を経験した企業に勤めたCLOは全体の25%を占めた。「2018年ACCファウンデーション：サイバーセキュリティの状況に関する報告書（ACC Foundation: the State of Cybersecurity Report）」ではGDPR等のデータおよびプライバシーに関する規制の重要性が強調されている<sup>13</sup>。当該回答者の39%が自社でGDPR遵守が義務付けられるだろうと回答。その半数は、その事業規制に対する影響を取締役会と話し合っていると答えた。

年間収益の高い企業では、2019年にて「告発者の問題」がその重要度を増すようである。年間収益が30億米ドルの企業に勤めるCLOは、小規模企業（年間収益が1億米ドル未満）に勤めるCLOよりも告発者の問題、倫理およびコンプライアンスが重要と回答する傾向にあり、その割合は約3倍程度となる。アジアの企業内弁護士も「告発者の問題」を重要と指摘しており、その57%が「非常に重要」または「極めて重要」と回答したが、同数値は豪州で26%、欧州では22%であった。

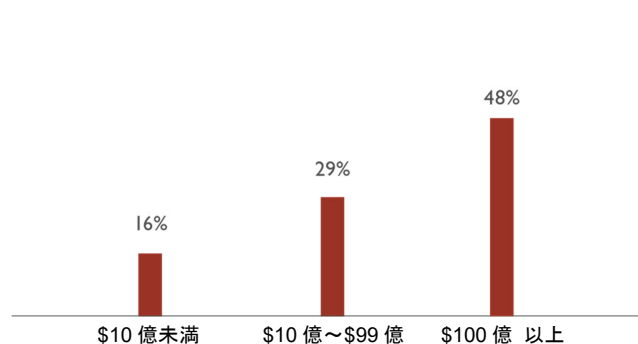
### CLOが注力していること

今後12ヶ月における以下の項目の重要性を評価：非常に重要または極めて重要と回答したCLOの割合

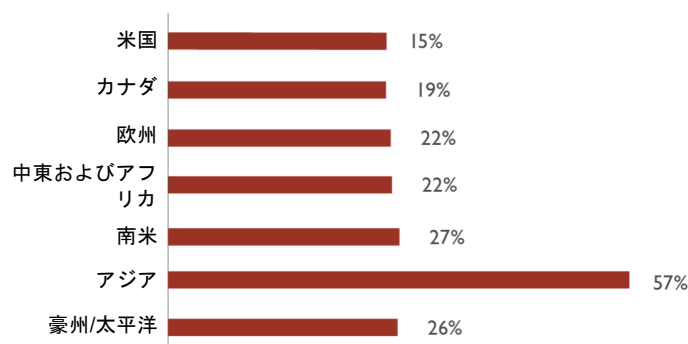
	全体	アジア	豪州/ 太平洋	カナダ	欧州	南米	中東および アフリカ	米国
データ侵害および企業データの保護	67.6	71.3	66.7	62.1	68.6	68.2	56.3	67.8
規制または政府の変化	65.7	62.9	78.0	66.1	65.8	90.9	66.2	63.9
個人情報保護	65.0	69.2	65.2	59.3	72.0	81.8	53.1	64.0
技術開発	58.7	65.7	56.7	57.6	59.8	63.6	53.8	57.6
賄賂禁止の問題を含む倫理およびコンプライアンス	50.6	76.1	51.8	45.8	61.9	86.4	61.5	42.8
M&A	48.0	56.9	44.0	62.7	51.3	36.4	58.5	45.8
知的財産の保護または関連の紛争	45.0	55.0	39.7	33.9	42.2	36.4	43.1	45.1
訴訟	44.1	52.5	35.0	35.6	36.4	50.0	55.4	44.1
投資家関連	35.8	46.5	44.3	46.6	38.5	54.5	37.5	31.1
企業の社会的責任	29.6	50.5	36.9	27.1	33.9	27.3	16.9	24.9
ソーシャルメディア管理/ガバナンス	27.4	42.6	30.5	32.2	29.1	36.4	24.6	23.4
告発者の問題	21.9	56.5	25.5	18.6	21.6	27.3	21.5	14.7



年間収益別（米ドル）：告発者の問題は「非常に／極めて重要」



地域別：告発者の問題は「非常に／極めて重要」



企業の年間収益別：2019年においてCLOにとって最も重要な事項

各項目を「非常に重要」または「極めて重要」と回答した割合*	企業の年間収益 (米ドル)		
	\$10億未満	\$10億～\$99億	\$100億以上
データ侵害および企業データの保護	65.1	69.2	77.6
規制または政府の変化	64.6	68.0	65.8
個人情報保護	62.7	65.2	76.4
技術開発	57.5	56.4	71.4
知的財産の保護または関連の紛争	46.2	39.6	50.6
M&A	44.1	60.4	54.7
賄賂禁止の問題を含む倫理およびコンプライアンス	42.0	64.2	75.8
訴訟	38.0	55.4	57.1
投資家関連	34.1	37.2	46.0
ソーシャルメディアの管理／ガバナンス	26.5	24.9	40.4
企業の社会的責任	24.6	37.0	48.1
告発者の問題	15.7	29.3	48.1

\*上記の数値は、各収益区分で各項目を「非常に重要」または「極めて重要」とした回答者の割合を示すため、合計すると100%を超える。

**先を見据えて一社内の法務部門に影響を与える主な問題**

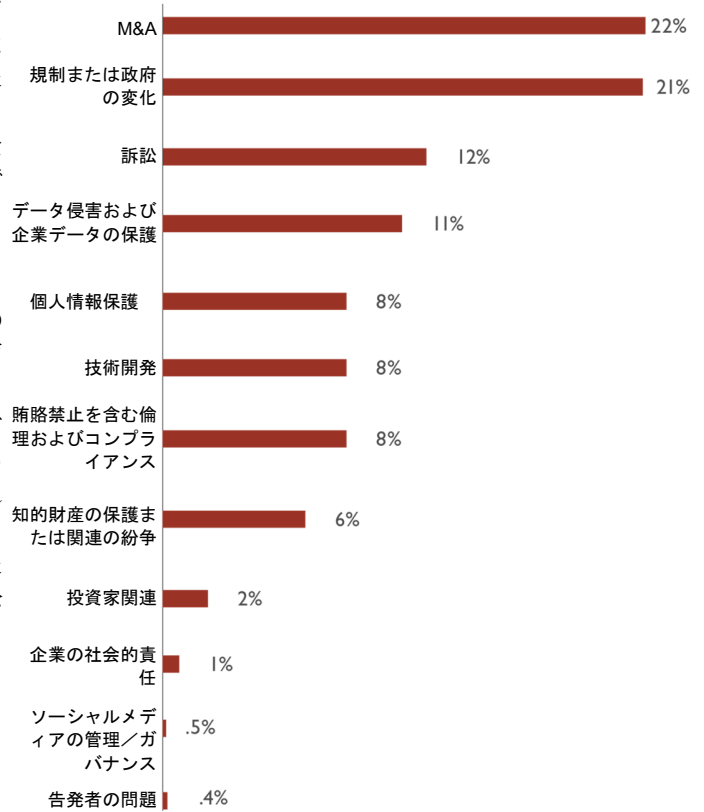
本年度の調査では、『極めて重要』と評価した項目のうち、2019年に法務部門に最大の影響をもたらすのはどれですか?という質問をした。上位を占めたのはM&Aおよび規制の変化で、データ侵害および個人情報保護は(全体的な重要性の面では上位であるにも関わらず)4位および5位という結果であった。規制変更が最大の問題であると評価したCLOの割合は南米が最大であった。

2019年に合併・買収に関与する企業にとってはM&Aが最大の問題だが、そうでない企業にとっては規制問題が上位となった。もちろんCLOは、成長を重要視するCEOおよび関連リスクの協議を望む取締役員とM&A計画および規制面の懸念点に関する話し合いを進めている。

M&A活動は、2019年においても法務部門に影響を及ぼし続ける。2019年にM&Aを予期する回答者は全体の47%に上る。ACCは、追加的な調査結果および動向を示した特別報告書を2019年2月に発行する予定である。

[www.acc.com/surveys](http://www.acc.com/surveys) に登録することで、M&A動向報告書の公開時に通知を受信することができる。(報告公開時の通知サービスに[登録](#))

2019年に法務部門に最大の影響をもたらす問題の一つを選択してください。



2019年に法務部門に最大の影響を及ぼす問題として各項目を選択した回答者の割合

	アジア	豪州/太平洋	カナダ	欧州	南米	中東およびアフリカ	米国
M&A	20.0	18.3	27.5	23.7	15.0	30.0	21.6
賄賂禁止の問題を含む倫理およびコンプライアンス	18.1	5.8	2.5	18.3	10.0	12.0	4.3
規制または政府の変化	14.2	32.7	10.0	16.1	45.0	24.0	21.6
訴訟	12.9	8.7	10.0	7.5	10.0	14.0	12.8
技術開発	11.6	7.7	2.5	5.4	0.0	6.0	8.0
データ侵害および企業データの保護	9.0	12.5	17.5	16.1	5.0	8.0	10.4
知的財産の保護または関連の紛争	3.9	6.7	10.0	5.4	10.0	0.0	6.9
個人情報保護	3.2	4.8	10.0	5.4	5.0	6.0	10.6
投資家関連	2.6	1.0	5.0	0.0	0.0	0.0	2.7
企業の社会的責任	2.6	1.0	5.0	2.2	0.0	0.0	0.3
告発者の問題	1.9	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
ソーシャルメディアの管理/ガバナンス	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8

\*2019年に「極めて重要」と回答した項目から最も重要な問題を回答者が選択した。

## サステナビリティ活動にて法務部門およびCLOが不可欠な役割を果たす

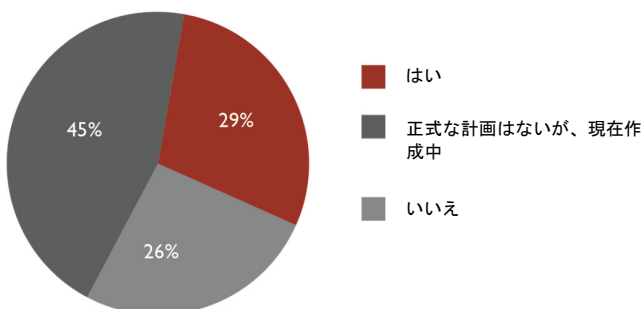
**71%** サステナビリティ計画を整備済みまたは作成中

株主、投資家および消費者がますます重要視するように、世界中の企業にとってもサステナビリティおよびESG活動の重要性が高まっている。CLOおよび社内の法務部員は、サステナビリティの多様な側面で重要な役割を果たしており、当該活動の指導に限らず、その主導的な立場を担う場合もある。2019年3月、コーポレートサステナビリティに関する傾向および重要な結論を示したACC独自の報告書が発行される予定である（報告書の公開通知を受信するにはこちらから[登録](#)）。

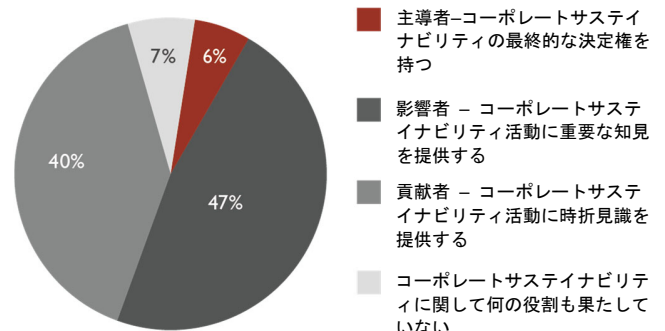
本年度の調査では、コーポレートサステナビリティ活動におけるCLOの役割を検証するため、回答者には当該活動を広義で捉え、企業の社会的責任プロジェクト、ESG計画、または企業が現在取り組んでいるその他の社内外向けのサステナビリティ課題も考慮するよう依頼した。

世界中の回答者1,639人のうち、サステナビリティ計画を有する組織で勤務するのは全体の29%、社内に正式な計画はないが現在作成中と回答したのは全体の4分の1程度であった。CLOはガバナンスおよび企業文化の活動に関与しやすい立場にある。コーポレートサステナビリティに係る自らの役割について、サステナビリティ計画を有する企業に勤めるCLOの93%が当該活動にある程度関与していると回答。そのうち53%は、コーポレートサステナビリティに関して最終的な決定権があるか極めて重要な役割を担っていると答えた。

貴社ではコーポレートサステナビリティ計画が整備されていますか？



以下のうち、コーポレートサステナビリティにおける自らの役割を最も適切に表現しているのはどれですか？



### サステナビリティに関するコメント

企業がコーポレートサステナビリティ計画を成功に導くには、そのビジョンを一部の領域のみならず全部門的に浸透させる必要がある。そうしたことから当社グループでは2016年、法務部門が「サステナビリティ法務および共通価値の創造チーム (The Legal in Sustainability and Creating Shared Value Team)」を編成した。これにはもちろん「弁護士の実務は『何が合法か』に限らず『何が正しいか』を助言する」という新たなマインドセットが必要となり、これは法務部門全体を通して推進していく必要がある。関係者および地球全てを包括した長期的なビジョンや責任を考慮して経営をする企業は、その努力によって膨大な事業機会をすぐに享受できるはずだと確信している。

### ZONE AMERICAS NESTLÉ (スイス) ESTEBAN MEZZANO ジェネラルカウンセラー

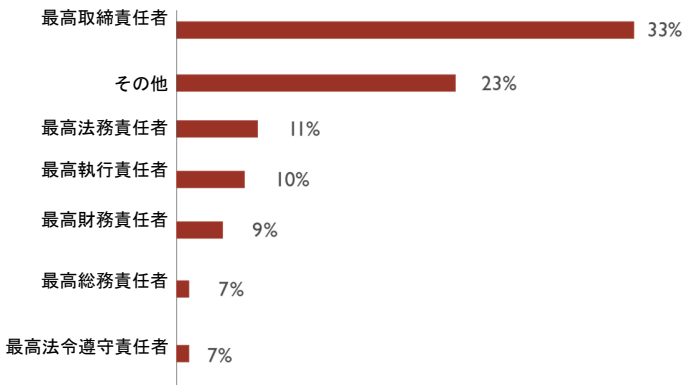
CLOおよび企業内弁護士は、まだ関与していない社内のサステナビリティ活動にも従事していくべきである。法令、コーポレートガバナンスコード、財務および法務報告要件に反映されるように、同分野にて地域社会が企業に寄せる期待は増加の途にある。企業内弁護士は、自社の事業に関する詳細な知識に加えて法務・分析能力を備えているため、同分野の事業に多大な価値を加えることができる。

### GRANDVISION (オランダ) AXEL VIAENE グループ・ジェネラルカウンセラー&カンパニー・セクレタリー

**サステナビリティチームはCFOやCOOよりもCEOやCLOに報告義務を負う**

専属の個人やチームがサステナビリティ活動に従事する場合、当該活動を監督するのは CFO よりも CLO の方が割合が高い。サステナビリティ計画を有する企業に勤める CLO の 72%がコーポレートサステナビリティ活動の主導に特定の個人または部門が任命されていると回答。当該個人または部門の報告先は CLO であると回答したのは全体の 11%、他の個人（総務部または人事部等の責任者または部長）と回答したのは全体の 23%であった。CFO および COO がサステナビリティ活動を監督する傾向は、それぞれ 9%および 10%と、CLO の数値を若干下回る。カナダで法務部長を務める CLO については、平均以上の回答者が「サステナビリティ活動を主導する個人またはチームを CLO が直接監督している」とした。

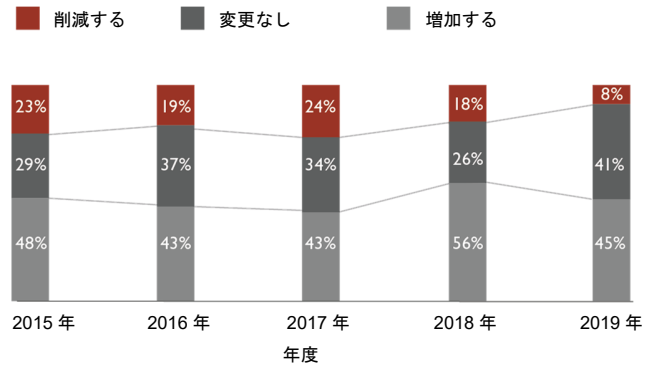
**コーポレートサステナビリティ活動を主導する個人または部門の報告先**



**法務部門の予算は引き続き増加**

2018 年ほどの高水準ではないが、法務部門の予算は 2015 年のデータと比較して主に増加傾向にある。本調査では CLO の 45%が 2019 年における法務部門の予算増を予測している。2018 年の 56%を若干下回る数値だが、以前の調査結果に基づく 43~48%の CLO が予算増を見込んでいる。予算の予測結果は、全部門および業種を通して大差はない。とりわけ 2019 年以降も予算の変更はないと予測するのは全体の 41%で、2015 年以降で最大の数値となった。2019 年度の本調査で、翌年に予算減になると回答したのは全 CLO の 8%であり、過去 5 年間で最低の割合となった。

**自分が所属する部門の全体的な予算は今後12ヶ月で削減する/変更なし/増加する**



\*数値は合計で100%にならない。分からない/定かでないかの回答は表示されない。

法務部門の予算増に関しては、年間収益の多い企業よりも年間収益の少ない企業の方が高い数字となった。2018 年と同じく、小規模企業の CLO (46%) は高収益企業の CLO (35%) よりも部門の予算増を予測する傾向にある。小規模企業は法務部門への投資を継続するという傾向は 2019 年においても変わりがないようだ。

**年間収益別（米ドル）：2019年に予算変更を予測するCLOの割合**

	\$10億未満	\$10億～\$99億	\$100億以上
削減する	6.6	11.6	13.8
変更なし	41.2	39.1	45.3
増加する	46.3	45.8	35.2
分からない	5.9	3.5	5.7

情報業および保険業の CLO が 2019 年に予算増を予測している。平均的に、2019 年に部門の予算減を予測する CLO の割合が最も高いのは鉱業および宿泊業である。とりわけ鉱業および保険業および高収益企業の CLO は 2019 年に予算減を予測する傾向にあるが、当該 CLO は他の CLO よりも同年に M&A 活動を予測する傾向が強い。

業種別：2019年に予算変更を予測する回答者の割合

	削減	変更なし	増加	定かでない
宿泊および飲食	24.1	37.9	34.5	3.4
芸術、娯楽およびレクリエーション	11.9	45.2	35.7	7.1
建設	2.3	50.0	38.6	9.1
教育サービス	10.0	54.0	34.0	2.0
金融および銀行	11.3	37.6	47.5	3.5
医療および社会福祉	8.5	38.0	46.5	7.0
情報	3.6	34.5	50.9	10.9
保険	10.8	32.3	53.8	3.1
製造	6.7	46.6	42.6	4.0
鉱業、採石、石油・ガス採取	17.2	48.3	31.0	3.4
専門、科学、技術サービス	3.9	41.4	49.2	5.5
不動産、賃貸、リース	11.4	35.7	47.1	5.7
小売	9.0	37.2	48.7	5.1
輸送および倉庫保管	9.8	43.9	34.1	12.2
公共事業	11.4	42.9	37.1	8.6
卸売／流通	9.3	50.0	37.0	3.7

企業の種類別に見る法務部門の構造

法務部門の構造が次の項目に最も該当すると答えた回答者の割合	全体	民間	公営	非営利組織	完全所有子会社
中央化 - 企業の中核に弁護士が配置されている	60.4	64.8	47.4	76.7	58.1
大半が中央化 - 大半の弁護士が企業の中核に配置されているが、数名は各部門に配置されている	25.0	22.7	32.1	19.4	24.8
大半が分散化 - 大半の弁護士が各事業部門に配置されているが、GCオフィスを通じた管理がなされている	10.9	8.9	15.6	1.9	13.7
分散化 - 弁護士は各事業部門に配置されている	2.1	2.1	2.5	1.0	2.6
その他	1.6	1.5	2.5	1.0	0.9

## 法務部門の人材配置および構造

法務部門が依然として分散化された状態にあるのは稀である。平均的に回答者の85%が中央化または大半が中央化された法務部門を主導している。法務部門の構造は企業の種類により大きく左右されるが、中央化された法務部門を率いるCLOの勤務先は、公営企業が全体の47%、非営利組織が77%、民間企業が65%であった。大半のCLOは、2019年に職員の増員を予測している。

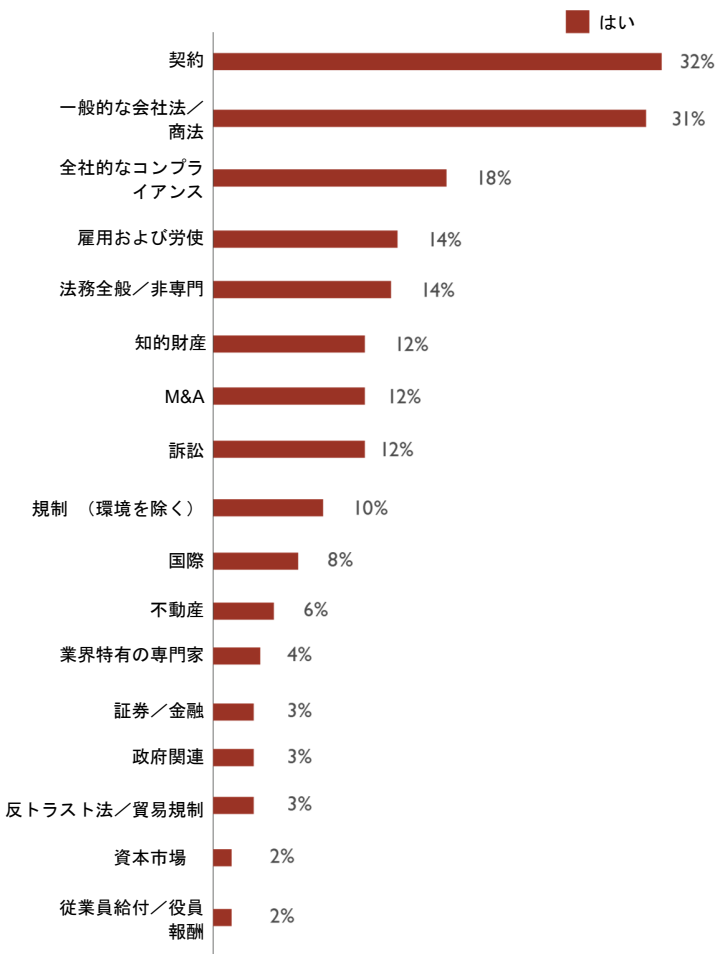
2019年に企業内弁護士の増員を予測するCLOは全体の32%、法務実務担当者の増員を予測するのは15%、パラリーガルの増員を予測するのは19%であった。

役職別：人事変更の予測

	削減	変更なし	増加	分からない
企業内弁護士	3.9	61.0	31.8	3.3
法務実務担当者	2.8	74.3	15.4	7.5
パラリーガル	3.3	70.8	18.5	7.4
事務職員	4.6	75.9	14.0	5.5
適用対象外の職員／法務以外に携わる職員	2.9	74.3	12.2	10.6

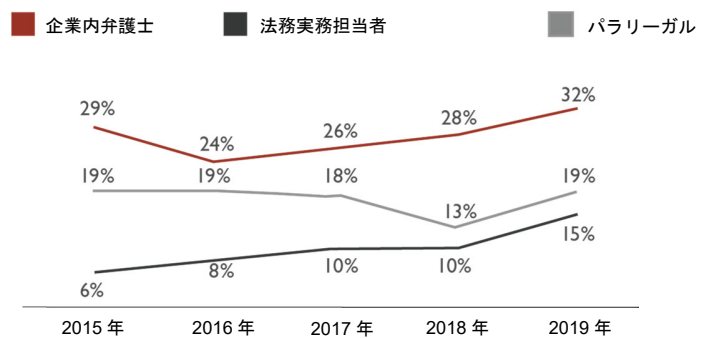
法務部門では引き続き予算制約があるものの、CLO はコンプライアンスと契約に人材を追加するようである。CLO が規制変更およびデータ侵害を重要視していることを鑑み、約 20% の CLO がコンプライアンス関連で新たな役職を設置していることは理にかなっている。3 人に 1 人の CLO は契約関連、31% の CLO は一般的な会社法および商法の分野で新たな役職を設けている。

過去12ヶ月で、貴社の法務部門は以下の各業務分野にて弁護士向けのポジションを新たに設置しましたか？



\*1.5%以下：貿易、租税、環境（規制のみ）、物損人身損害、破産

年度別／役職別：今後12ヶ月で人材増員を予測するCLOの割合



企業内弁護士の増員を予測する回答者の割合が上位の国は、カナダ(41%)、アジア(39%)、豪州／太平洋(36%)であった。米国では、2019年に企業内弁護士の増員を予測する回答者の割合が上記を下回った(30%)。

業種別では、公共事業(46%)、輸送および倉庫保管(42%)、情報(ITを含む)(36%)、保険(35%)、金融および銀行(33%)、医療(33%)にて、今後12ヶ月で企業内弁護士の増員を予測すると回答するCLOが多かった。2019年に法務実務担当者の増員を予測したCLOの割合が最も高かったのはアジア(39%)で、それに次いで欧州(16%)となった。同数値は米国では12%、カナダおよび豪州／太平洋は7%であった。

内部雇用の制約がある時代においても（そんな時代であるからこそ）法務実務担当者を雇用するのは理にかなっている。法務実務担当者の雇用は外部の弁護士費用を削減する上で不可欠である。これはコスト節約として蓄積するか（同僚からの評価も上がるはず）、内勤の人材採用に再投資することができる。

**ARCHER DANIELS MIDLAND COMPANY**  
CAMERON FINDLAY シニアバイスプレジデント／ジェネラルカウンセル／秘書役

今後 12 ヶ月で法務実務担当者を雇用すると予測した CLO の割合が最も高い業種は、製造 (20%)、輸送および倉庫保管 (19%)、建設 (18%)、情報 (18%)、医療 (16%)、宿泊および飲食 (16%)、金融および銀行 (15%) であった。

**人材配置：弁護士事務所および法務サービス業者に対する法務業務の委託量に若干の変化**

2019 年に弁護士事務所に委託する業務量は前年とほぼ同じであると回答者の半数強 (55%) が予測している。法務サービス業者に委託する業務量に変化がないと予測するのは全体の 72%。2019 年に外部ベンダー/法務サービス業者に委託する業務量が減ると予測した 20% の CLO は、同年に内勤の職員を増員する予定で、少なくとも一部の法務部門は外部業者を内勤の人材と置換するようである。

**弁護士事務所および法務サービス業者に委託される業務量の変化**

		割合
今後12ヶ月で弁護士事務所に委託する業務量は増加する/変化しない/削減すると思いますか？	削減	9.9
	変更なし	54.9
	増加	35.2
今後12ヶ月で外部ベンダー/法務サービス業者に委託する業務量は増加する/変化しない/削減すると思いますか？	削減	6.2
	変更なし	71.8
	増加	22.0

**M&Aを予期するCLOの人材予測は若干異なる**

近い将来に M&A を見込む回答者の 10 人に 4 人 (38%) が今後 12 ヶ月に自らの部門が企業内弁護士を増員するだろうと回答している。同様に、2019 年に M&A が企業の事業決定に重大な影響を及ぼすと回答した CLO の 36% が部門内で企業内弁護士の増員があると答えている。

近い将来に M&A を見込む回答者の 18% は、2019 年に部門内で法務実務担当者の増員があると予測している。

**企業内弁護士の主な法務以外のスキル**

法務部門長が社内の法務部員に改善を求める法務以外のスキルとしては、指導力、ビジネス管理能力、コミュニケーション力が上位を占めた。プロジェクト管理および幹部としての存在感も広く求められていると CLO は報告している。

本年度の法務以外のスキルの一覧には、重要性を増している「データ分析および視覚化」、「異文化の認識」の能力も新たに加わった (それぞれ回答者の 15% が関心を示している)。企業の意思決定に必要なビッグ・データに関連するスキル、および国際的な M&A の一貫として事業に多国籍人材を採用する上で不可欠な国際認識の拡大に対する関心の高まりと受け取ることもできる。

特定の業界で新たなポジションを模索中の企業内弁護士は、法務以外の専門知識を常に修得し、CLO が興味を示す業務分野も取り扱っていくべきであろう。以下は、需要の高いスキルおよび採用分野を業種別で示したものである。

**役職別：人員数およびM&Aの予測**

	貴方の企業は2019年にM&A活動に関与すると思いますか？			
	はい	いいえ	分からない	定かでない
企業内弁護士	削減	4.9	3.9	2.3
	変化なし	54.7	69.3	63.6
	増加	37.7	24.9	28.0
	定かでない	2.7	1.9	6.1
法務実務担当者	削減	2.9	3.1	2.3
	変化なし	72.3	78.2	73.7
	増加	18.2	12.2	13.7
	定かでない	6.7	6.6	10.3

新規の役職 / 法務以外のスキル: 業種別の割合

	全体	宿泊、飲食	芸術、娯楽、レクリエーション	建設	教育サービス	金融および銀行	医療および社会福祉	情報	保険	製造	鉱業、採石、石油、ガス採取	その他のサービス	専門、科学、技術サービス	不動産、賃貸、リース	小売	輸送および倉庫保管	公共事業	卸売/流通
アンチトラスト法/貿易規制	3	0	0	0	0	1	4	2	3	7	0	1	4	0	3	11	17	5
破産	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	7	1	0	0	0	11	0	0
全社的なコンプライアンス	2	11	4	13	25	21	25	20	14	20	13	18	14	0	18	28	17	15
契約	18	33	29	33	31	23	39	43	24	32	27	42	41	12	21	44	17	30
資本市場	32	0	0	0	0	11	2	4	0	1	7	1	0	0	0	0	0	0
従業員給付/役員報酬	2	0	0	0	0	1	0	2	3	2	0	5	0	0	0	6	0	0
雇用および労使	14	11	13	7	13	3	25	16	10	18	13	15	8	8	18	39	8	15
環境(規制のみ)	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	7	2	0	0	0	0	0	5
一般的な会社法/商法	31	67	38	13	31	24	18	49	21	28	53	32	27	27	32	39	42	30
法務全般/非専門	14	11	17	13	13	11	12	10	7	9	13	18	20	8	12	28	8	50
政府関連	3	11	0	0	0	1	2	6	7	4	7	3	6	0	3	6	0	0
業界特有の専門家	4	0	0	0	6	8	4	8	7	1	7	4	2	8	0	0	17	0
国際	12	0	4	0	13	3	12	10	3	13	0	8	10	0	9	6	8	5
知的財産	8	33	25	0	6	4	18	14	3	22	0	9	12	0	21	0	8	15
訴訟	12	11	8	13	0	17	20	8	17	12	7	6	4	15	15	22	17	15
M&A	12	22	8	7	0	11	14	12	7	18	7	12	12	4	3	22	17	15
物損人身損害	1	0	4	7	0	0	2	0	7	0	0	1	0	4	0	6	0	0
不動産	6	11	4	7	6	4	8	0	3	4	7	4	2	35	15	11	8	10
規制(環境を除く)	10	22	8	7	0	13	16	10	10	6	7	12	10	4	9	11	33	15
証券/金融	3	0	4	0	0	15	2	8	3	3	0	0	0	0	0	6	0	0
租税	1	0	0	7	0	0	2	0	0	2	0	1	2	4	0	6	8	0
貿易	1	0	0	0	0	1	2	0	3	2	0	2	2	0	0	0	0	5
ビジネス管理	50	52	51	47	36	45	48	51	41	48	48	54	58	45	59	55	67	59
コミュニケーション/聞く力	45	56	59	39	58	45	50	54	41	50	37	40	38	37	39	45	52	36
紛争解決	18	20	35	33	22	16	22	15	22	17	11	16	18	8	19	24	15	18
異文化の認識	15	24	16	19	11	9	13	16	5	27	11	13	12	0	11	13	9	20
データ分析および視覚化	15	16	3	17	18	18	13	15	17	16	4	16	18	15	18	11	21	18
感情知能(エモーショナル・インテリジェンス)	29	44	41	28	51	30	37	31	27	26	33	27	23	21	23	29	21	32
共感力	10	24	11	11	7	10	8	14	12	11	7	10	6	3	9	3	9	16
幹部としての存在感	38	36	41	19	67	40	38	39	41	32	41	38	40	31	46	50	52	32
金融能力	28	28	16	31	24	28	27	29	20	31	41	26	29	24	32	32	39	32
言語能力	12	4	14	6	2	15	12	13	7	26	4	9	8	2	9	11	6	14
指導力	51	64	46	39	64	47	54	52	54	54	41	47	50	44	50	55	64	41
プレゼンテーション能力	31	40	38	33	42	35	29	32	32	32	22	29	23	29	28	29	21	32
プロジェクト管理	42	52	43	19	42	46	46	44	46	43	37	41	44	37	38	34	52	43
人材管理	11	12	5	6	20	14	12	9	20	12	7	8	5	8	18	13	12	25
技術的スキル	21	20	30	22	22	24	25	22	10	16	19	24	21	26	19	18	12	30

昨年、次の業務分野で弁護士を新たに設置した

法務部門の弁護士に次の法務以外のスキルを求められている



# プロジェクト概要および 手法

---

## プロジェクト概要

2019年「ACC チーフリーガルオフィサーに関する調査」は、2018年10月14日に開始して2018年11月13日に終了し、総数1,639名の回答者が調査に参加した。ジェネラルカウンセル(GC)、法務部長、またはCLOの肩書を有する現または元ACC会員に調査参加を求めたが、参加者の拡大に向け、ACCは提携組織の弁護士連合会との連携でその適格会員にも参加を依頼した。

全参加者は、参加の経緯やACC会員か否かを問わず、企業内の弁護士として最高位の立場にある者でなければならない。各企業の幹部職の肩書は業種、企業および地域によって異なるため、社内の法務責任者の肩書がGCまたはCLO以外であることも想定される。本報告書では、企業内弁護士として社内で最高位の地位にあると自称した参加者全員に本調査に参加してもらった。各国で肩書は異なる場合もあるが、読みやすさを考慮して、本報告書では上記の役職に就く参加者をCLOと呼んでいる。

## データの解釈

本調査の結果は、おおむね各設問の全回答を提示したものである。各回答は、個人および部門／企業の双方のレベルで該当する属性別(性別、少数派、産業、部門規模、企業の年間収益、地域／国を含む)に分析をして、各属性の過剰な偏りに由来する影響の軽減を試みた。調査母集団の各属性の影響を評価するためクロス集計表を使用し、各集団または期間の間の差異が統計的有意(0.05)であるかを特定するため(適切な場合に)検定を行った。業種については、最低30名(場合によっては最低50名)の回答を得た業種で業界分析を実施し、業種のデータを表示する際にはその注記を付した。

表や図に示される割合は、四捨五入に起因して合計しても100にならない場合がある。パーセントを加算する場合は最も近い偶数の整数に値を丸めている。「分からない／定かでない」を表示しない場合は、表の数値が合計で100%とならないことがある。設問の構成および／または回答の測定方法の変更により、対前年比の動向数値が表示されない場合もある。また、より明確かつ包括的なデータ概要を提供するため、回答区分を統合して結果を表示した箇所がある。企業の種類のデータについては、公営企業、民間企業および非営利企業のみを表示した。回答者の9%は完全所有の子会社に勤務しており、当該サブグループのデータが特殊である場合には注記を付した。回答者の2%は政府または他種の企業に勤務する。全回答者の回答は(本書に表示しないものを含め)全て分析の対象となっている。

さらに、地域別で示した結果については、標本数が比較的少ない場合や、地域内の少数の国に対する偏りが生じる場合があるため、地域別の結果を一般化する際には注意を払い、確固たる結論を導き出す際には慎重を期す必要がある。南米のデータは回答者23名で構成される。地域別の結果は情報提供のみを目的に提示するもので、統計学的有意差検定は回答数が少数であったため実施できなかった。アジア地域は、日本(64%)、インド(19%)、香港(10%)が全回答者の93%を占める。

# 回答者の プロフィール

---

## 性別

本年度の「ACC チーフリーガルオフィサーに関する調査」には、55 カ国に拠点を置く 1,639 名の弁護士が参加した。

本年度の調査においても男性および女性の比率に変更はなく、昨年と同じく男性は全体の 63% を占めた。

## 部門の規模（従業員および弁護士の数）

### 部門に所属する弁護士

	2018年	2019年	2018年からの相違
弁護士1名	39.5	28.4	-11
弁護士2-9名	47.5	53.3	+6
弁護士10-24名	8.3	9.9	+2
弁護士25-49名	2.5	3.7	+1
弁護士50名以上	2.2	4.7	+3
部門内の職員数			
従業員1名	18.7	14.8	-4
従業員2-9名	56.0	57.4	+1
従業員10-24名	14.5	14.2	0
従業員25-49名	5.7	5.0	-1
従業員50名以上	5.1	8.6	+3

## 経験数

CLO として 5 年未満の経験を有するのは全回答者の約半数。10 年以上の経験を有するのは約 19% で、1 年以下と経験数の少ない CLO は全体の 16% であった。18 年以上の経験豊富な CLO は 5% を占める。

## 肩書

本調査では、193 名の参加者が GC または CLO 以外の肩書を有すると回答した。米国以外の回答者は、米国の回答者よりも、法務部門の最高責任者だが肩書は CLO または GC ではないと回答する傾向にあった。CLO または GC、法務部門長の肩書を有しないと回答した参加者のうち、34 名がマネージャーの肩書（グループ、シニアまたはジェネラル）を有している。バイスプレジデントまたはシニアバイスプレジデントの肩書を有する回答者も多かった。全回答者の 51% がコーポレートセクレタリーまたはカンパニーセクレタリーの肩書を有していた。

## 業種

本年度の調査では、製造、銀行、専門サービス、医療、情報の各産業からそれぞれ 100 名以上の回答者が参加した。

小売、不動産、保険、卸売、教育の産業からはそれぞれ 50 名の回答者が参加した。

建設、輸送／倉庫保管、娯楽、公共事業の産業からは、それぞれ 30 名以上の回答者が参加した。

### 業種

各業種の全詳細は、ウェブサイト（[https://www.bls.gov/IAG/TGS/iag\\_index\\_naics.htm](https://www.bls.gov/IAG/TGS/iag_index_naics.htm)）で確認できる。

	人数	割合
製造	299	18.4
金融および銀行	142	8.7
専門、科学および技術サービス	129	7.9
医療および社会福祉	129	7.9
情報	111	6.8
小売	78	4.8
不動産、賃貸、リース	71	4.4
保険	66	4.1
卸売／流通	54	3.3
教育サービス	50	3.1
建設	44	2.7
輸送および倉庫管理	42	2.6
芸術、娯楽、レクリエーション	42	2.6
公共事業	35	2.2
鉱業、採石、石油・ガス採取	29	1.8
宿泊および飲食	29	1.8
農業、森林、狩猟漁業	16	1.0
企業および組織の管理	15	.9
公務	6	.4
管理・支援サービスおよび廃棄物処理・浄化サービス	5	.3
その他のサービス	231	14.2

## 地理

回答者の 6 割が米国で勤務している。アジアは日本の回答者が大部分を占め、インドおよび香港がそれに次ぐ。欧州では、英国の回答者の割合が最大であった。

事務所の所在地	2018年の割合	2019年の割合
米国	64.0	62.2
カナダ	6.0	3.6
欧州	11.4	7.3
中東 & アフリカ	2.7	4.0
南米	1.6	1.3
アジア	5.8	12.4
豪州/太平洋	8.5	8.7
指定なし		.5
	100.0	100.0

	人数	割合
アフガニスタン	1	0.1
アルゼンチン	5	0.3
アルメニア	1	0.1
オーストラリア	141	8.7
オーストリア	2	0.1
ベルギー	6	0.4
ブラジル	5	0.3
カナダ	59	3.6
チリ	2	0.1
中国	3	0.2
コロンビア	2	0.1
コスタリカ	1	0.1
キプロス	1	0.1
チェコ共和国	1	0.1
デンマーク	1	0.1
エルサルバドル	1	0.1
フィンランド	3	0.2
フランス	7	0.4
ドイツ	9	0.6
ガーナ	1	0.1

	人数	割合
ギリシャ	10	0.6
グレナダ	1	0.1
香港（特別行政区）	20	1.2
アイスランド	1	0.1
インド	38	2.3
アイルランド	2	0.1
イスラエル	23	1.4
イタリア	12	0.7
日本	131	8.0
ケニア	2	0.1
クウェート	1	0.1
マレーシア	1	0.1
メキシコ	2	0.1
オランダ	2	0.1
ニュージーランド	1	0.1
パキスタン	1	0.1
ペルー	1	0.1
ポーランド	2	0.1
カタール	2	0.1
大韓民国	1	0.1
ルーマニア	1	0.1
ロシア	1	0.1
サウジアラビア	3	0.2
シンガポール	7	0.4
南アフリカ	11	0.7
スペイン	10	0.6
スイス	13	0.8
タイ	1	0.1
トルコ	3	0.2
ウガンダ	1	0.1
アラブ首長国連邦	16	1.0
イギリス	36	2.2
アメリカ合衆国	1,019	62.5
ウルグアイ	1	0.1
ケイマン諸島	1	0.1
指定なし	9	

## 企業の年間収益

年間収益が5億米ドル未満の企業に勤める回答者は全体の半数（56%）で、30億米ドル以上の企業に勤める回答者は20%、100億米ドル以上の企業に勤めるのは10%であった。回答者の31%は、年間収益が1億米ドル未満の小規模企業に勤めており、4億9900万米ドル以下の企業に勤めるCLOは全体の半数であった。年間収益が10億米ドル以上の企業に勤務するCLOは全体の33%を占めた。

### 企業の年間収益（米ドル）

	割合
\$2500万未満	14.1
\$2500万～\$4900万	7.4
\$5000万～\$9900万	10.2
\$1億～2億9900万	15.7
\$3億～\$4億9900万	8.7
\$5億～\$9億9900万	10.4
\$10億～\$19億	8.5
\$20億～\$29億	4.6
\$30億～39億	3.3
\$40億～49億	2.4
\$50億～\$99億	4.5
\$100億以上	10.2

### 企業の年間収益（米ドル）別の回答者の割合

	割合
\$10億未満	66.5
\$10億～\$99億	23.3
\$100億以上	10.2

## 参加者の世代

参加者の世代は、特にベビーブーマーのミレニアム世代が定年退職することで僅かにX世代への以降が見受けられた。2018年の33%と比べ、ベビーブーマーの参加者は全体の29%と低減している。本調査ではX世代およびY世代は回答者の71%を占めた。

## 参考文献

- <sup>1</sup> 「全米取締役協会ブルーリボン委員会 企業資産としての文化に関する報告書」全米取締役協会 (NACD) [2018年10月3日] <https://www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?Item-Number=48252>
- <sup>2</sup> Adair Morse、Wei Wang および Serena Wu 「幹部弁護士: ゲートキーパーか? 戦略役員か?」 [2016年8月15日] SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2446611>
- <sup>3</sup> Byungjin Kwak、Byung T. Ro および Inho Suk 「ジェネラルカウンセルを含む経営幹部の構成および任意の情報開示」ジャーナル・オブ・アカウンティング・アンド・エコノミクス 第54巻第1号、19-41 ページ [2012年3月10日] SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2332054>
- <sup>4</sup> Veta T. Richardson、Liesbeth De Ridder 「ジェネラルカウンセルの採用がスキャンダル回避につながる」 [2018年] <https://www.raconteur.net/risk-management/general-counsel-scandal>
- <sup>5</sup> LawGeex 「2019年ジェネラルカウンセルの状況 [2019年] <https://www.lawgeex.com/re-sources/gclandscape/>から抽出
- <sup>6</sup> Anjali Lai 「ミレニアル世代は価値志向の企業を求めるが、興味を示しているのは同世代だけではない」 [2018年5月23日] <https://www.forbes.com/sites/forrester/2018/05/23/millennials-call-for-val-ues-driven-companies-but-theyre-not-the-only-ones-interested/#15f41ab35464>
- <sup>7</sup> James Comtois 「年金および投資」 [2018年11月30日] <https://www.pionline.com/article/20181130/ONLINE/181139989/companies-must-address-esg-issues-to-be-deemed-trustworthy-by-investors-x2014-edelman-survey#>
- <sup>8</sup> 「長期投資家にとって気候変動は良くも悪くも大ニュース」フォーブス誌 [2018年11月21日] <https://www.forbes.com/sites/nuveen/2018/11/21/climate-change-is-big-news--both-bad-and-good--for-long-term-investors/#5246cac2be5b>
- <sup>9</sup> Nicole Purin 「変化に向けた起動力: 株主行動主義に対する GCC の見解」エグゼクティブ誌 [2018年11月9日] <http://www.executive-magazine.com/economics-policy/the-impetus-for-change>
- <sup>10</sup> 「仮想通貨およびブロックチェーン技術: フランスの活力ある新興技術」ミディアム [2018年8月7日] <https://medium.com/blockchainio/latest-crypto-news-and-regulations-in-france-687aa22289e>
- <sup>11</sup> インフォメーション・シート 225 (INFO 225) 2018年5月に更新 <https://www.asic.gov.au/regulatory-re-sources/digital-transformation/initial-coin-offerings-and-crypto-currency/>
- <sup>12</sup> 「民泊新法の施行に先立ち、エアビーアンドビーが日本で大量の民泊施設を非掲載に」ザ・ストレーツ・タイムズ [2018年6月6日] <https://www.straitstimes.com/asia/east-asia/airbnb-cuts-down-japan-listings-ahead-of-new-rental-law>
- <sup>13</sup> 「ACC ファウンデーション: 2018年サイバーセキュリティの状況に関する報告書」アソシエーション・オブ・コーポレート・カウンセル・ファウンデーション [2018年] <https://www.acc.com/cyber>

メモ

---







本報告書およびそれに記載される情報の著作権は、アソシエーション・オブ・コーポレート・カウンセル（ACC）に属する。本報告書の購入により、所有権または著作権の移転が生じることはない。追加的な権利の支払いについては、コピーライトクリアランスセンター（[www.copyright.com](http://www.copyright.com)）に連絡のこと。本報告書の使用に関するその他の要請の一切は、ACCの著作権方針（<https://www.acc.com/aboutacc/copyright.cfm>）を遵守したものでなければならない。

本報告書の情報を使用する際には、以下の文言を記載すること。  
アソシエーション・オブ・コーポレート・カウンセル2019の許可に基づき転載した。無断複写・転載禁止

2019年ACCチーフリーガルオフィサーに関する調査の作成に貢献した以下の皆様に感謝の意を述べる。  
Axel Viaene氏（グループ・ジェネラルカウンセル、カンパニーセクレタリー） GrandVision（オランダ）  
Esteban Mezzano氏（ジェネラルカウンセル、サステイナビリティ法務および共通価値の創造チーム） Nestec Ltd（スイス）  
Sarah Fantoli-Frommelt氏（公共政策&グローバル規制マネージャー） Nestlé（スイス）

## ACC 本社

所在地 1001 G Street, NW, Suite 300W  
Washington, DC 20001 USA  
電話番号 +1.202.293.4103

[WWW.ACC.COM](http://WWW.ACC.COM)

*By in-house counsel, for in-house counsel®*



ACC の調査報告者はすべて [www.acc.com/surveys](http://www.acc.com/surveys) で閲覧可能。  
本報告書に関する質問またはまたは財務支援の機会に係る問い合わせは Robin Myers（リサーチ責任者）まで。  
電話: +1.202.293.4103（内線 396）またはメールアドレス: [research@acc.com](mailto:research@acc.com)