



法務・コンプライアンス リスクサーベイ2022

持続可能な経営に向けた変革

Contents

- 03 ご挨拶
- 04 調査概要
- 05 Executive Summary

テーマ 01 11 法務・コンプライアンス 組織と課題

1. 法務・コンプライアンス担当役員の設置
COLUMN 法務機能・体制の設計
2. 組織の規模・役割(1)・(2)
3. 組織と業務の課題

テーマ 02 17 リーガルオペレーションの 改善とリーガルテック

1. 組織の機能・業務の変革
COLUMN リーガルオペレーションの再考
2. 組織のナレッジマネジメント
COLUMN リーガルテックによる
ナレッジマネジメントの効率化・高度化
3. リーガルテックの導入(1)・(2)
COLUMN リーガルテックの概要
4. 業務のオペレーション改善の取組み:
①契約管理
COLUMN 契約管理プロセスの再設計
②法務相談
③外部リソース管理

テーマ 03 29 コンプライアンス リスク対応

1. コンプライアンスリスクとして重視するテーマ
2. ESG/SDGsに関する取組み(1)・(2)
3. 人権リスク管理 取組みと課題
COLUMN 人権施策の推進
4. 環境に関する取組みについて担う役割
5. コンプライアンス教育
COLUMN コンプライアンス教育のポイント
6. リスク情報の共有(課題・利用ツール)
7. 新規事業のリスク評価
8. 内部通報制度
COLUMN グローバル内部通報窓口の整備
9. コンプライアンスモニタリング(1)・(2)
COLUMN コンプライアンス体制の整備の視点
10. サプライチェーン上のコンプライアンス
リスク管理(1)・(2)
COLUMN サードパーティリスク管理
11. 輸出管理業務に関する取組み
COLUMN 安全保障貿易管理体制の整備・強化

ご挨拶

近年、多くの企業に対して、ESG/SDGsに係る取組みへのステークホルダーの関心や社会的な要請が一層高まっています。また、人工知能(AI)等の重要技術の保護、あるいは経済安全保障に関する規制強化など、企業を取り巻くリスク環境は複雑になっています。さらに、コロナ禍におけるライフスタイルの変化、業務内容の変化がリスク要因となっているケースもあります。このようなリスク環境の変化が激しく長期的な予測が困難な時代において、法務・コンプライアンス機能も環境変化に機動的に対応することが求められています。

「法務・コンプライアンスリスクサーベイ2022(以下、本調査)」は、日本企業における法務・コンプライアンス機能に係る現状の取組みや課題を明らかにし、法務・コンプライアンス組織の機能と業務についての変革を促進することを意識して実施しました。本調査の副題を「持続可能な経営に向けた変革」として、主にデジタルトランスフォーメーション(DX)を中心とした組織・業務変革、ならびにサステナビリティに関する法務・コンプライアンス機能の変化という2つの視点から分析をしています。

本調査を通じ、組織・業務の観点では、回答企業の76.9%が法務・コンプライアンス組織の人材不足を感じており、また、回答企業における法務機能・業務のDX化に向けた取組みはいまだ道半ばである実態が明らかとなりました。サステナビリティの観点では、ESG/SDGsの潮流を受け、

法務・コンプライアンス組織が従来とは異なる新たな業務・役割を担い始めている様子も見受けられます。新時代の法務・コンプライアンス組織は、DXによる業務の効率化や企業のサステナビリティ経営のサポートを通じて、経営層のパートナーになることが一層期待されているといえます。

今回の法務・コンプライアンスリスクサーベイは、KPMGコンサルティング株式会社とトムソン・ロイター株式会社の共同で実施しました。本レポートは、グローバルなネットワークを強みに培ってきた両社の知見を活かし、国際社会で求められる取組み水準を考慮した設問を含め構成しています。また、日本企業の課題を基に、法務・コンプライアンスの取組みに関する参考情報を掲載しています。

本調査が少しでも皆さまのお役に立つことができましたら幸いです。

最後になりましたが、本調査の実施にあたり、ご回答にご協力いただいた多くの皆さまに心から御礼申し上げます。

2022年6月

KPMGコンサルティング株式会社
執行役員/パートナー

浅沼 宏

トムソン・ロイター株式会社
代表取締役社長

ヨソソン・バン

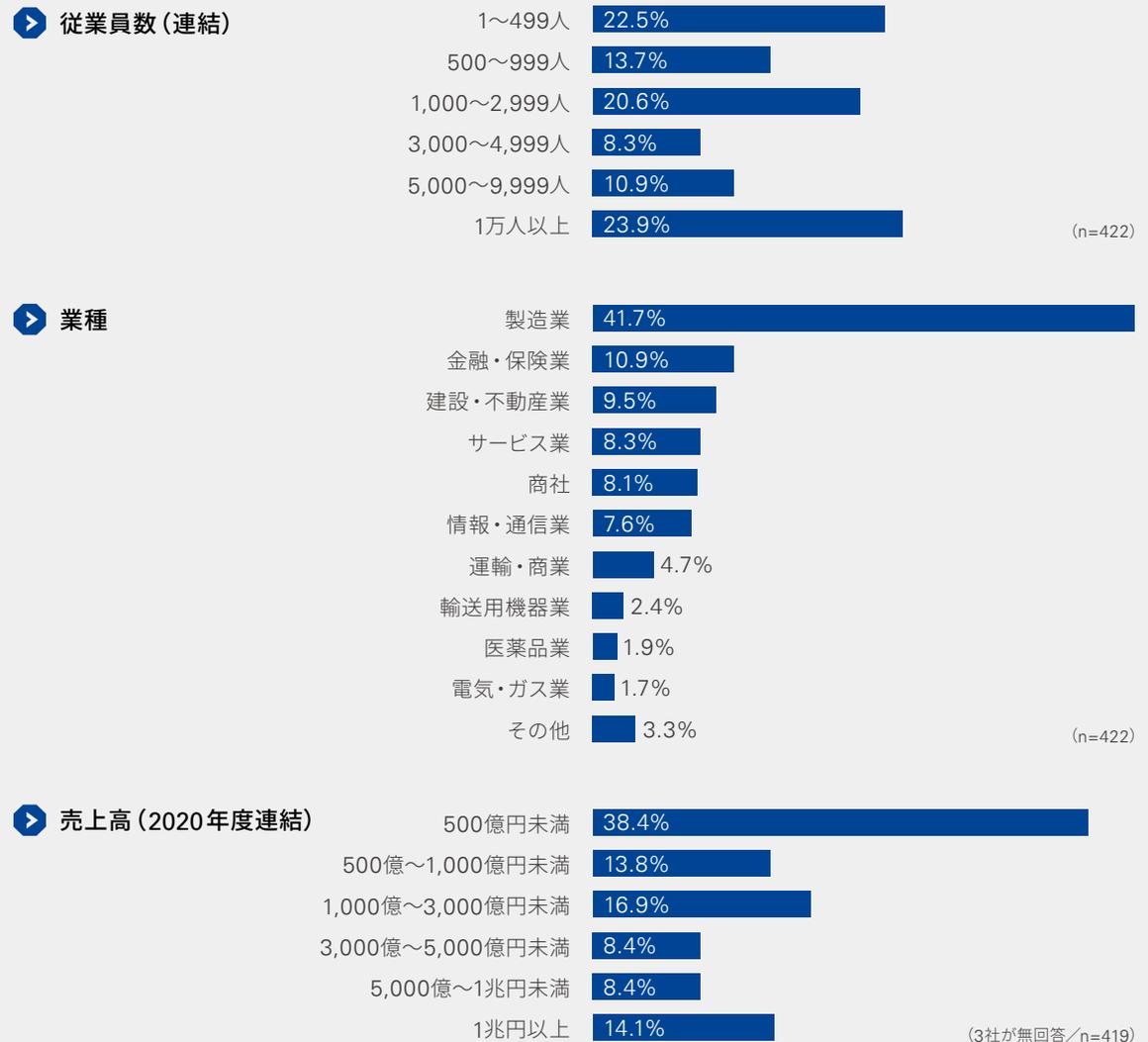
調査概要

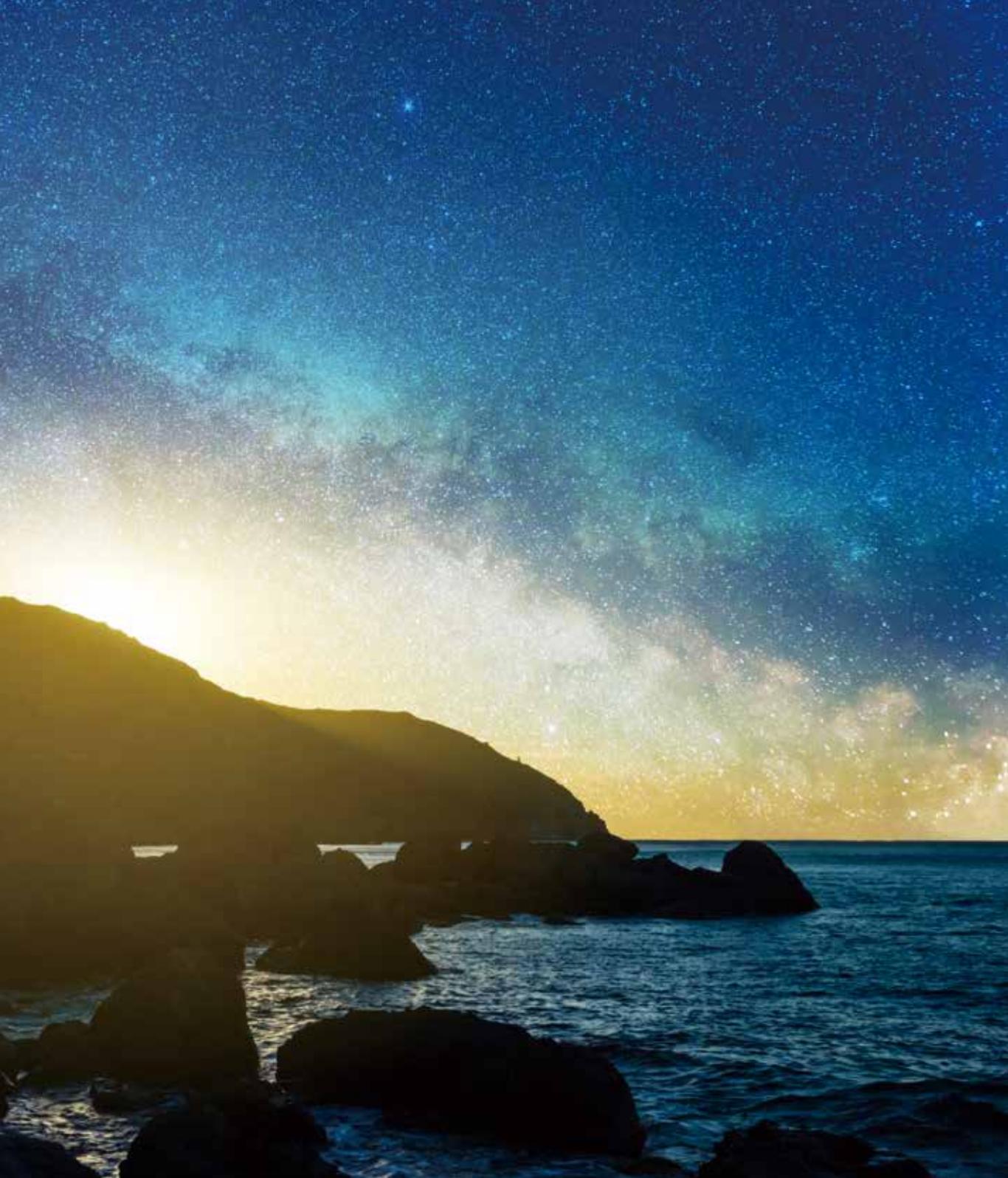
| | |
|-------|--|
| 名称 | 企業の法務・コンプライアンスの取組みに関する調査 |
| 対象 | 国内上場企業、および売上高 400 億円以上の未上場企業の法務・コンプライアンス部門 |
| 調査期間 | 2021 年 11 月 2 日～12 月 10 日 |
| 調査方法 | 郵送およびウェブによるアンケートの回収 |
| 調査依頼数 | 約 4,000 社 |
| 有効回答数 | 422 件 |

(注1)本レポートでは、小数第2位で四捨五入をしているため、合計値が100%にならない場合がございます。

(注2)複数選択可の設問については、無回答を含めn値を422としております。

回答企業の属性





Executive Summary »

Executive Summary

テーマ 01 法務・コンプライアンス組織と課題

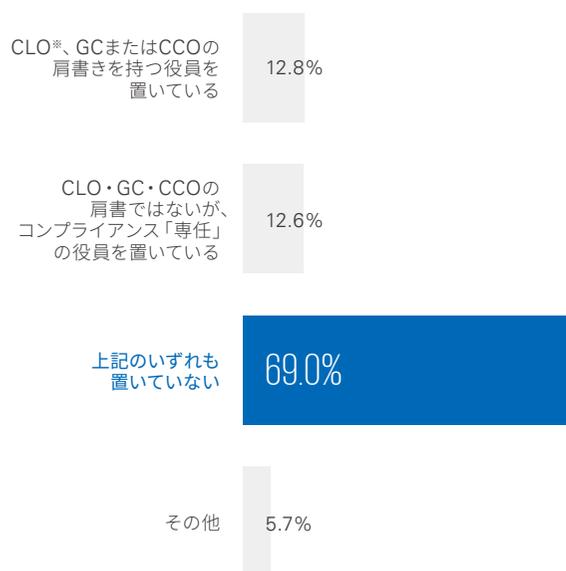
回答企業の69.0%が法務・コンプライアンスを統括する専任の役員を設置しておらず、さらに76.9%が人材不足を感じています。また、法務人材の採用・育成に課題を感じている企業も半数を超え、既存人材のさらなる成長に向けたナレッジマネジメントにも、40%以上の企業が課題を抱えています。

回答企業の**69.0%**が
法務・コンプライアンスを統括する
専任の役員を置いていない

回答企業の**76.9%**が
法務・コンプライアンス部門の人材不足を
感じている

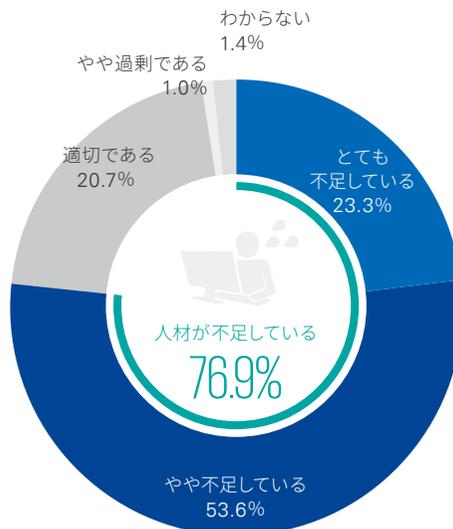
回答企業の**53.8%**が採用・育成を、
41.7%がナレッジマネジメントを
日常業務における課題と感じている

▶ 法務・コンプライアンス担当役員の設置



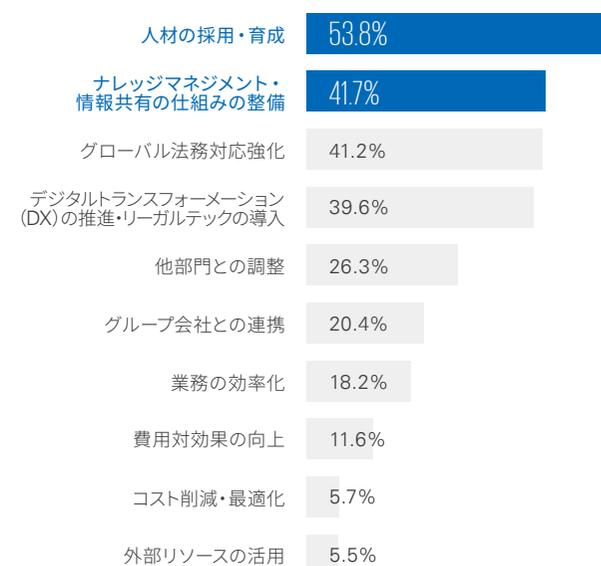
※CLO:Chief Legal Officer, GC:General Counsel, CCO:Chief Compliance Officer (複数選択可/n=406)

▶ 法務・コンプライアンス部門の人材リソースについての意見



(2社が無回答/n=420)

▶ 業務において課題と感じていること



(3つまで選択可/n=422)

Executive Summary

テーマ 02 リーガルオペレーションの改善とリーガルテック

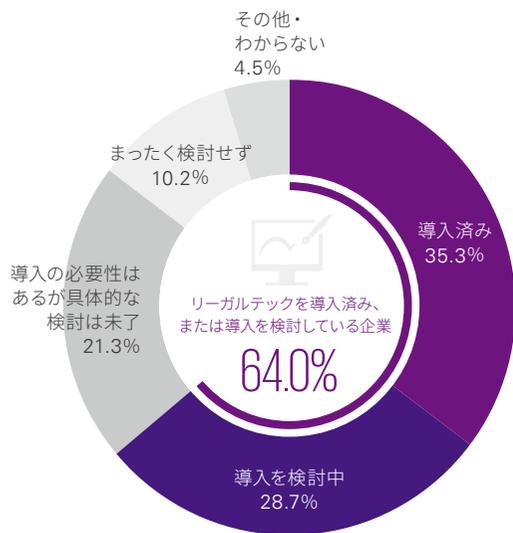
リーガルテック（法務業務に関するITツール）への注目は高まっており、契約業務に関するツールを中心に導入済みまたは導入に向けて検討が進んでいます。導入における課題としては、約半数が予算確保や導入後の運用検討を挙げています。

回答企業の**64.0%**がリーガルテックについて、導入済みまたは導入を検討している

電子署名・電子契約をはじめとする契約業務に関するツールの導入率は高い一方で、マターマネジメント（案件管理）やナレッジマネジメントに関するツールの導入率は低い

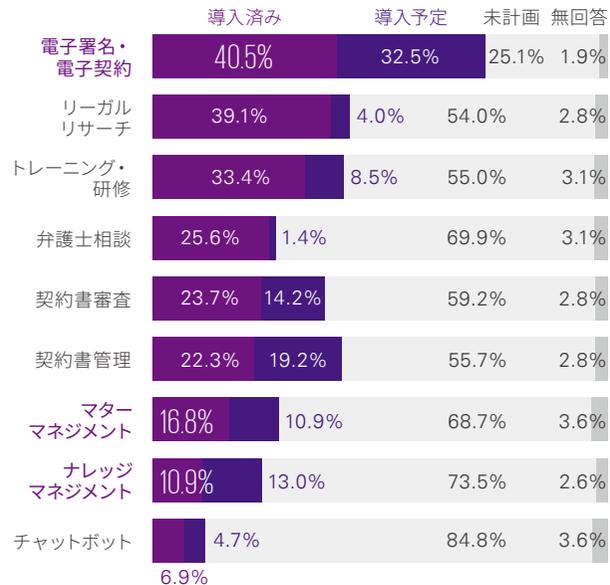
回答企業の**約半数**がリーガルテック導入において予算の確保と導入後の運用検討を課題として挙げている

法務機能・業務におけるリーガルテックの導入状況



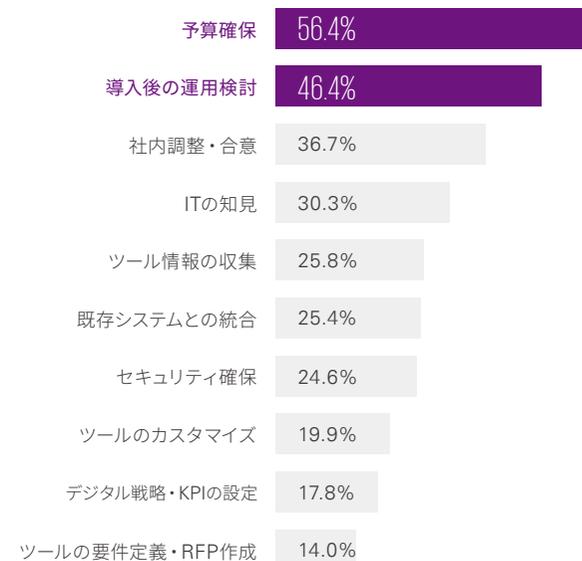
(n=422)

法務機能・業務ごとのリーガルテックの導入状況



(n=422)

リーガルテックの検討および導入における課題



(複数選択可/n=422)

Executive Summary

テーマ
03

コンプライアンス リスク対応

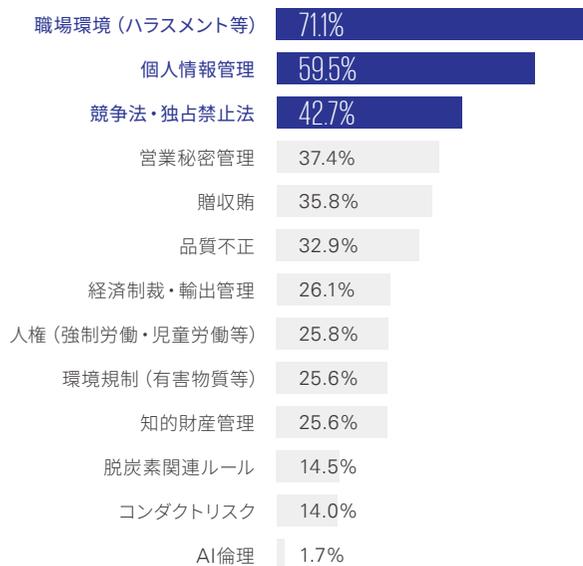
ESG/SDGsの潮流のなかで、法務・コンプライアンス部門として求められる役割・業務が増加しています。新規事業の審査においては、契約審査や規制調査、法務デューデリジェンス等の役割を果たしているものの、問題を有する新規事業であっても中止勧告ができない企業が多いなど、健全な事業発展に向けて法務・コンプライアンス部門が十分に役割を果たしがたい状況も見受けられます。

リスク管理委員会等で取り扱うなど、重視するコンプライアンスリスクとしては、**職場環境、個人情報管理、競争法・独占禁止法**が上位3位を占めている

回答企業の**44.8%**で、ESG/SDGsに関する外部環境の変化を受け、法務・コンプライアンス部門に**新たな業務**が加わっている

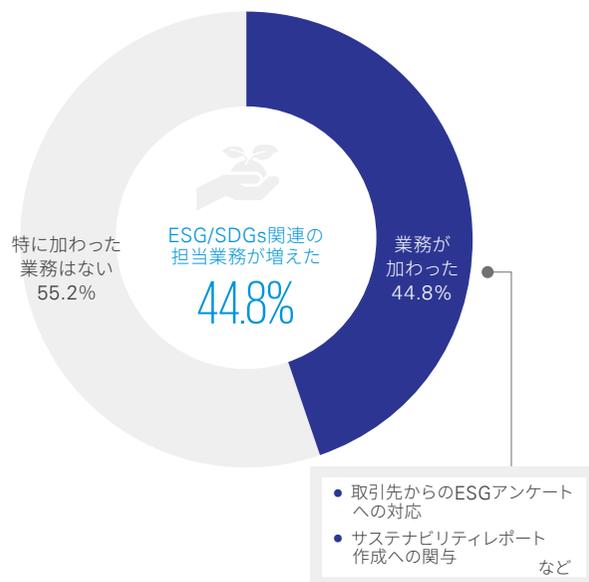
法務・コンプライアンス部門のうち、問題を有する新規事業への中止勧告を実施する役割を担っているのは、回答企業の**19.0%**にとどまっている

▶ 現在重視しているコンプライアンスリスク



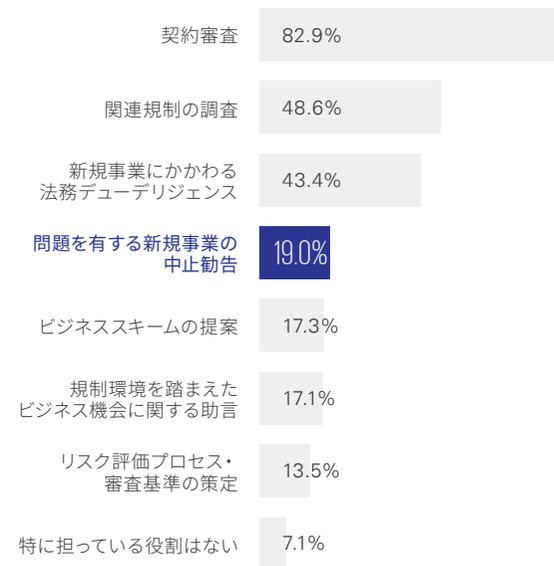
(複数選択可/n=422)

▶ ESG/SDGsの潮流を踏まえた法務・コンプライアンス部門の業務の変化



(複数選択可/n=422)

▶ 新規事業の審査における役割



(複数選択可/n=422)

Executive Summary

テーマ
03

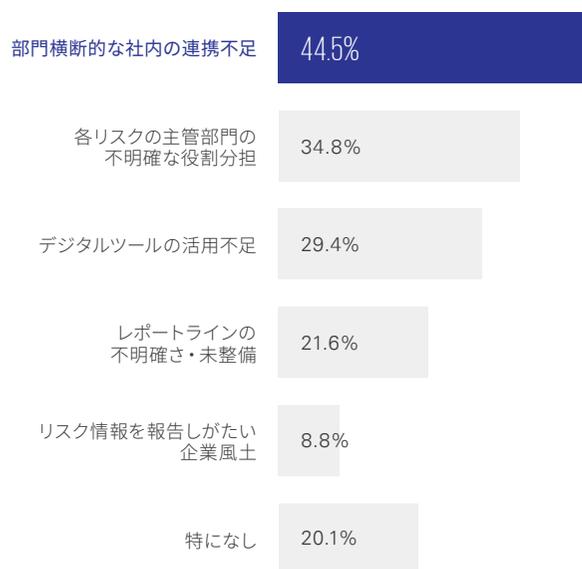
コンプライアンス リスク対応

リスク管理にあたっては、部門横断的な連携不足や、リスクに対する理解不足を課題と認識する企業が見受けられます。法務・コンプライアンス部門においては、他部門との双方向のコミュニケーションを強化し、PDCAサイクルを確実にまわすための取組みが不可欠です。

回答企業の**44.5%**が、
リスク情報の社内共有において
部門横断的な社内の連携不足が
課題と感じている

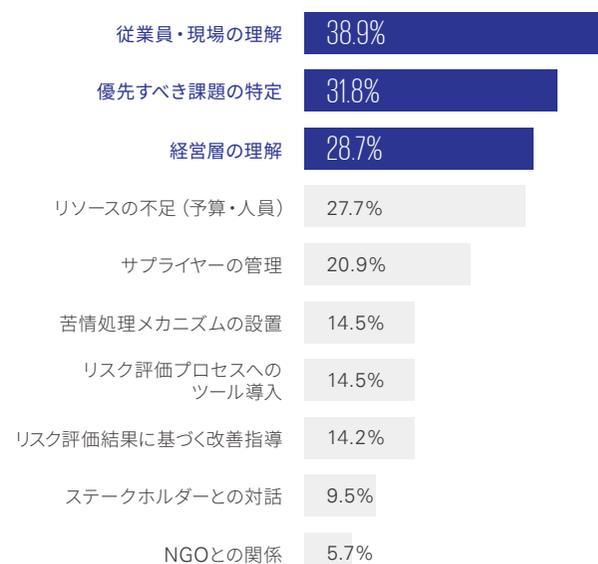
人権リスク管理における課題としては、
**従業員・現場の理解、優先すべき課題の特定、
経営層の理解**
が上位3位を占めている

▶ リスク情報の社内共有における課題



(複数選択可/n=422)

▶ 人権リスク管理の課題



(複数選択可/n=422)

Executive Summary

テーマ
03

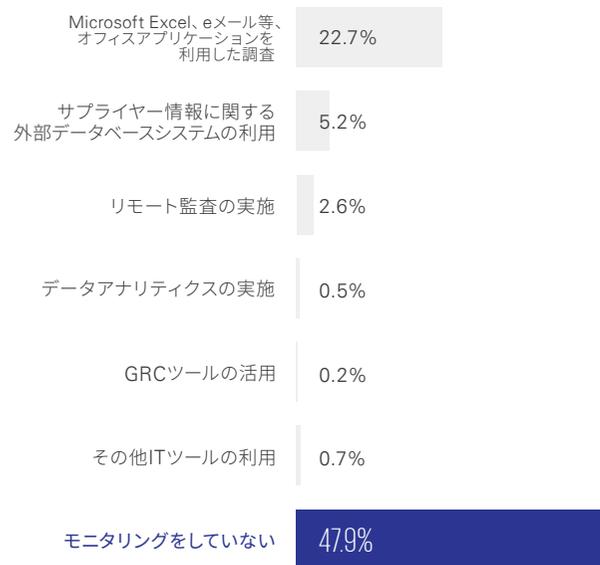
コンプライアンス リスク対応

自社のみならずサプライチェーン全体におけるコンプライアンスリスク低減策の策定・展開を求められることが増加しているなか、その責任を十分に果たせるだけの取組みの実施、それを支えるツール上の手当てが進んでおらず、リスクの見落としや潜在化に注意が必要な状況です。

回答企業の**47.9%**が、
サプライヤーへの
コンプライアンスモニタリングを
実施していない

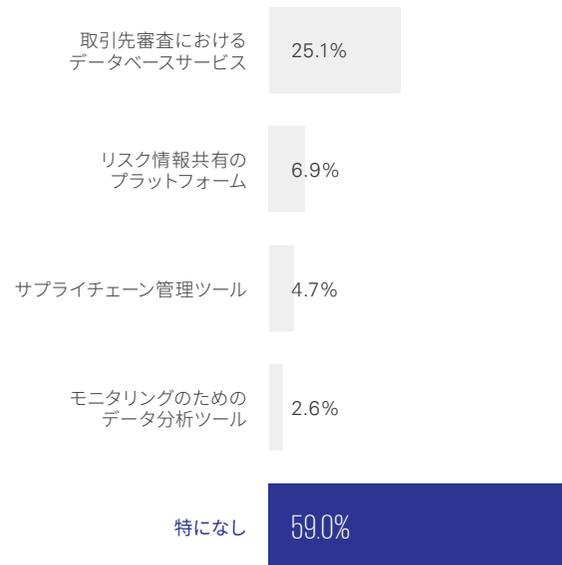
回答企業の**59.0%**が、
ツールを導入したサプライチェーン上の
コンプライアンスリスク管理の効率化が
進んでいない

▶ サプライヤーへのコンプライアンスモニタリングの実施状況



(複数選択可/n=422)

▶ サプライチェーン上のコンプライアンスリスク管理の効率化のために活用しているツール



(複数選択可/n=422)



テーマ
01

法務・コンプライアンス 組織と課題



1. 法務・コンプライアンス担当役員の設置

COLUMN 法務機能・体制の設計

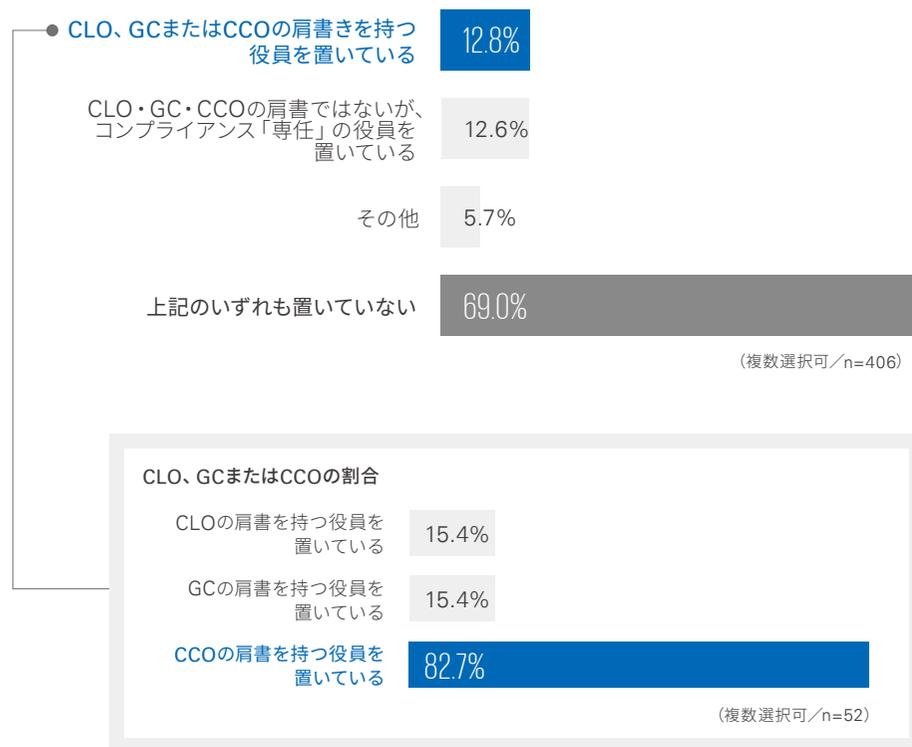
2. 組織の規模・役割(1)・(2)

3. 組織と業務の課題

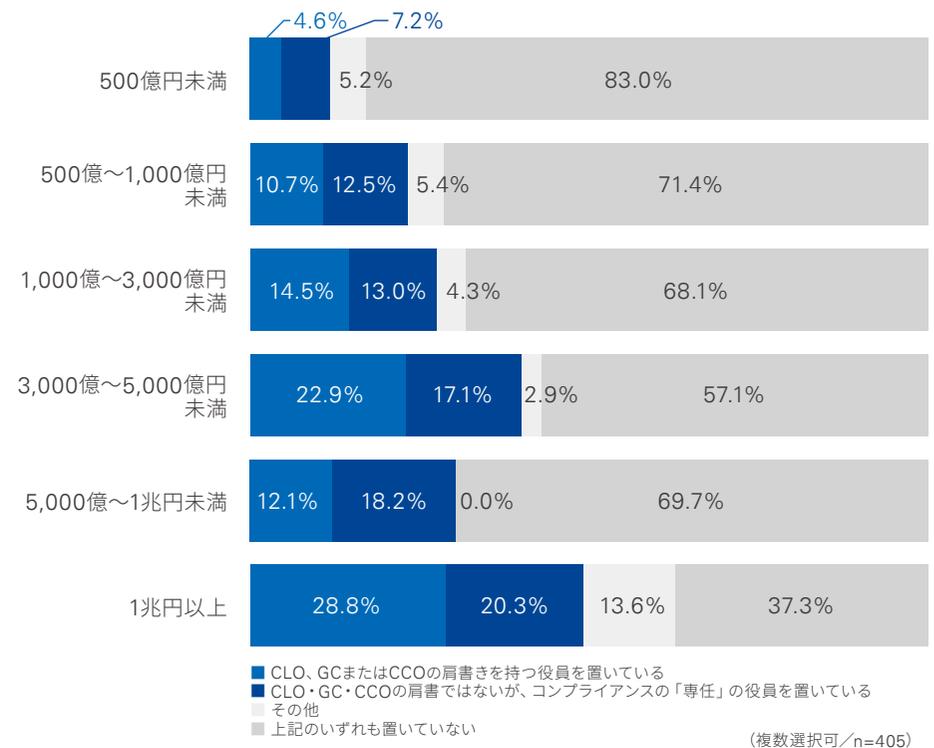
1. 法務・コンプライアンス担当役員の設置

回答企業の69.0%が、CLO (Chief Legal Officer)、GC (General Counsel)、CCO (Chief Compliance Officer)などの法務・コンプライアンスを統括する専任の役員を設置していないと回答しました。CLO、GC、CCOを設置している企業のなかでは、CCOを設置しているとの回答が最も多い結果となりました。企業規模が大きくなるにしたがって、法務・コンプライアンス専任の担当役員を設置している企業の割合が多くなる傾向が見られます。

▶ 法務・コンプライアンス担当役員の設置



▶ 企業規模 (売上高) 別の回答比較



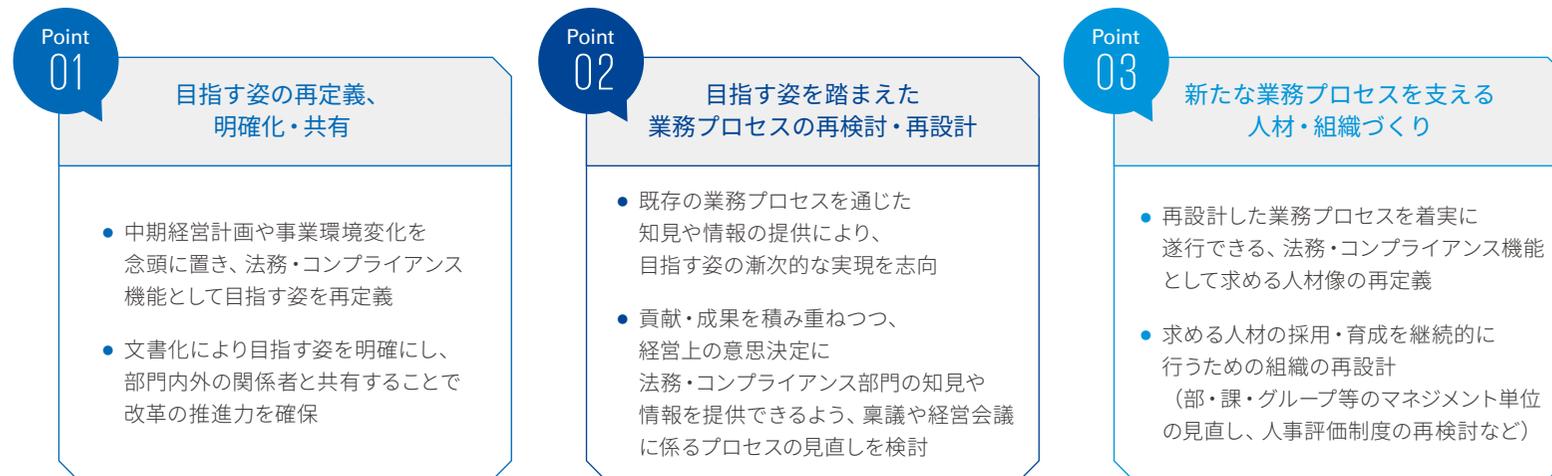
COLUMN 法務機能・体制の設計

経済産業省の「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報告書」(平成30年4月)では、「経験を積んだ法律の熟練者を経営陣の一員とすることで、法律のプロフェッショナルの意見を経営上の意思決定に生かすことが可能となり」(中略)経営層・事業部門と法務部門が直結し距離が近くなることで、事業ビジョンや情報が法務部門に共有され、法務部門の提供バリューを向上させることができる」として、日本企業におけるGCまたはCLOの設置を提言しています。日本企業においては、新規事業の検討・審査やM&A等の事業上の重要な意思決定の場面に、法務・コンプライアンス部門がその端緒から携わっておらず、法的知見が十分に活用されていないがゆえに問題が発生する例が散見されます。GC、CLOの設置は、そうした問題の解決の一助になると考えられます。

(注)出典:「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報告書」(経済産業省) /平成30年4月 / https://www.meti.go.jp/policy/kyoso_seisaku/kokusaizennbunn.pdf

▶ 事業へのさらなる提供価値向上に向けた、法務機能・体制の設計における取組みのポイント

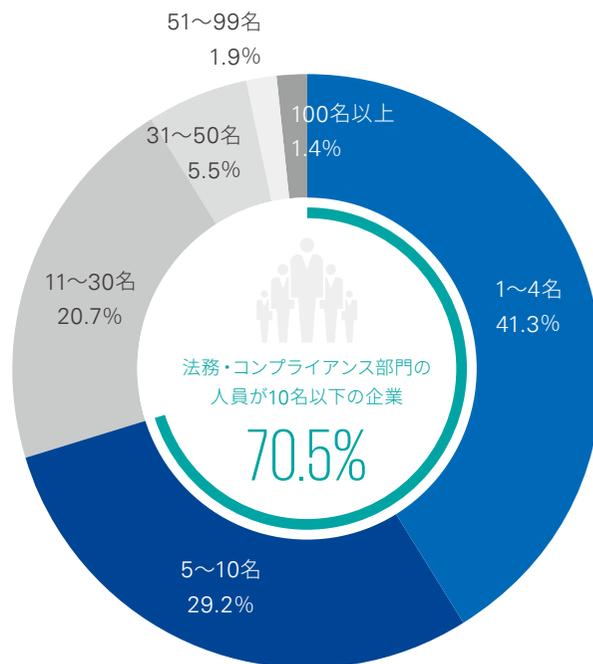
事業部門との連携、法務担当者の設置を含む包括的な組織設計や、適切なインセンティブを持たせる制度設計を行うこと等を通じて、自社の実情に即した法務機能を実現することが肝要です。これらの取組みにおける重要ポイント例として、以下が考えられます。



2. 組織の規模・役割(1)

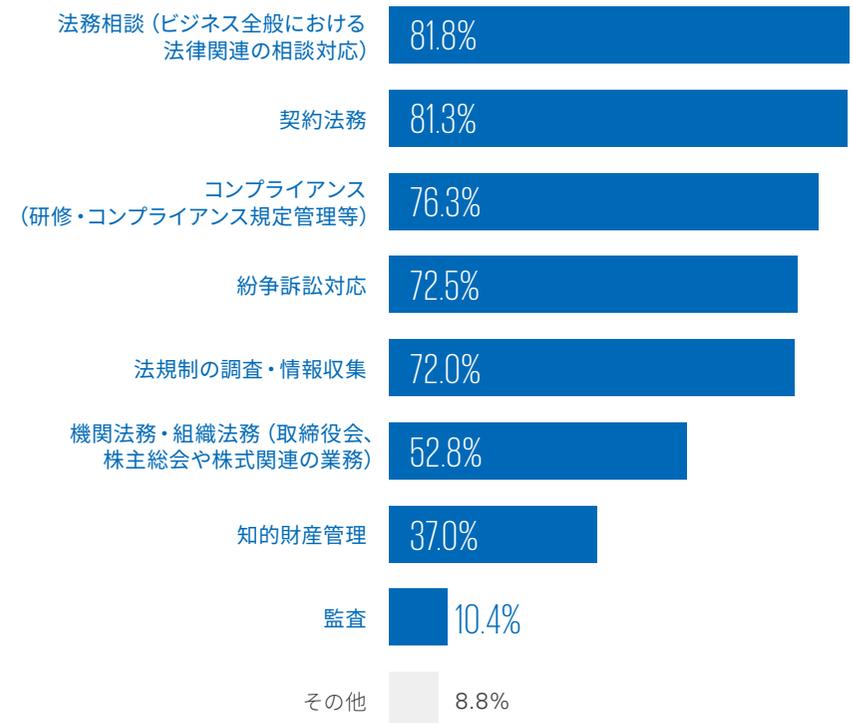
法務・コンプライアンス部門の人員が10名以下の企業が70.5%を占めており、多くの企業において比較的小規模の組織であることが見受けられます。組織の役割については、法務相談、契約法務、コンプライアンス関連業務などのビジネス法務・コンプライアンスに関連する業務を担っている例が多く、次いで、機関法務・組織法務業務もその役割に取り込んでいる企業が多く見られます。また、回答企業の37.0%が知的財産管理の役割を担っていると回答しました。

▶ 法務・コンプライアンス部門の人員数



(1社が無回答/n=421)

▶ 法務・コンプライアンス部門の役割

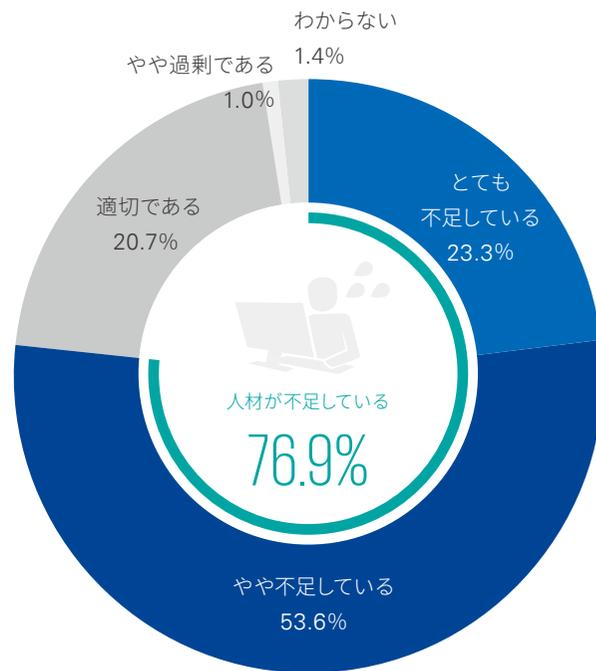


(複数選択可/n=422)

2. 組織の規模・役割 (2)

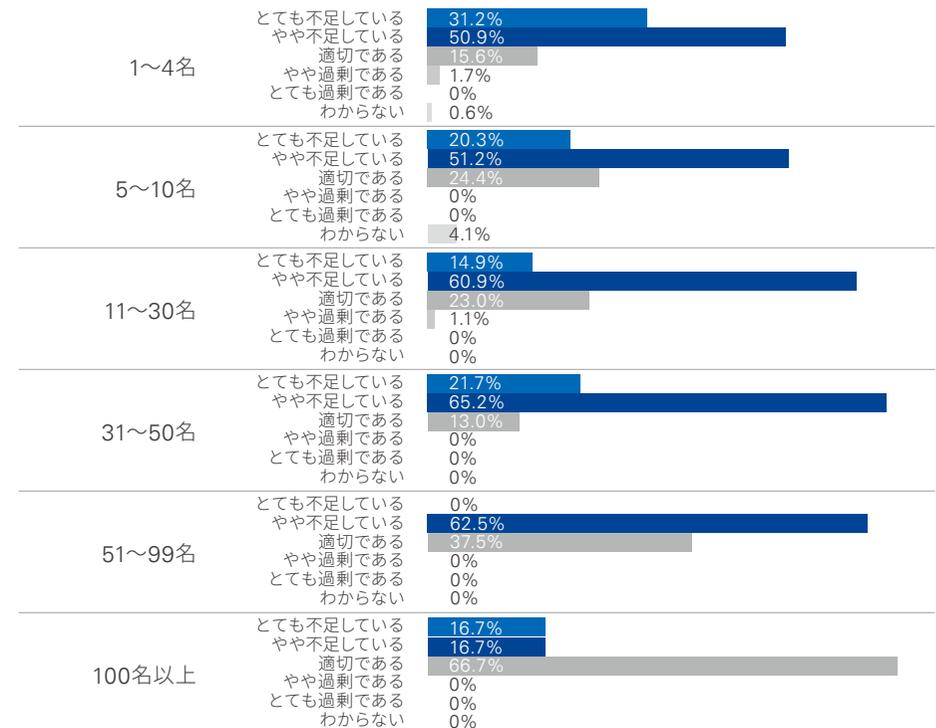
人材リソースについては、回答企業の76.9%が人材が不足していると回答しました。この傾向は、法務・コンプライアンス部門の人数が100名以上の企業を除き、部門の組織規模にかかわらず共通して顕著に見られる傾向です。部門の人員数が100名以上の企業は、「2. 組織の規模・役割 (1) 法務・コンプライアンス部門の人員数」のとおり、回答企業のわずか1.4%のため、ほとんどすべての回答企業の法務・コンプライアンス部門で人材リソースが不足していると認識されていることがわかります。人員の拡充やテクノロジーの活用などの業務効率化の必要性を示唆する結果となりました。

▶ 法務・コンプライアンス部門の人員リソースについての意見



(2社が無回答/n=420)

▶ 法務・コンプライアンス部門の人数別の回答比較

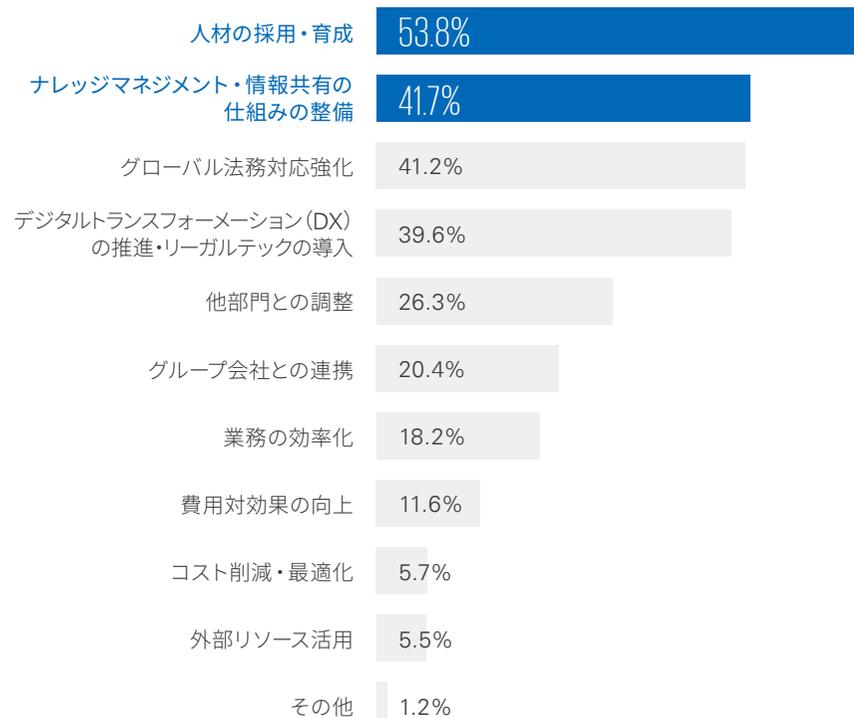


(1社が無回答/n=421)

3. 組織と業務の課題

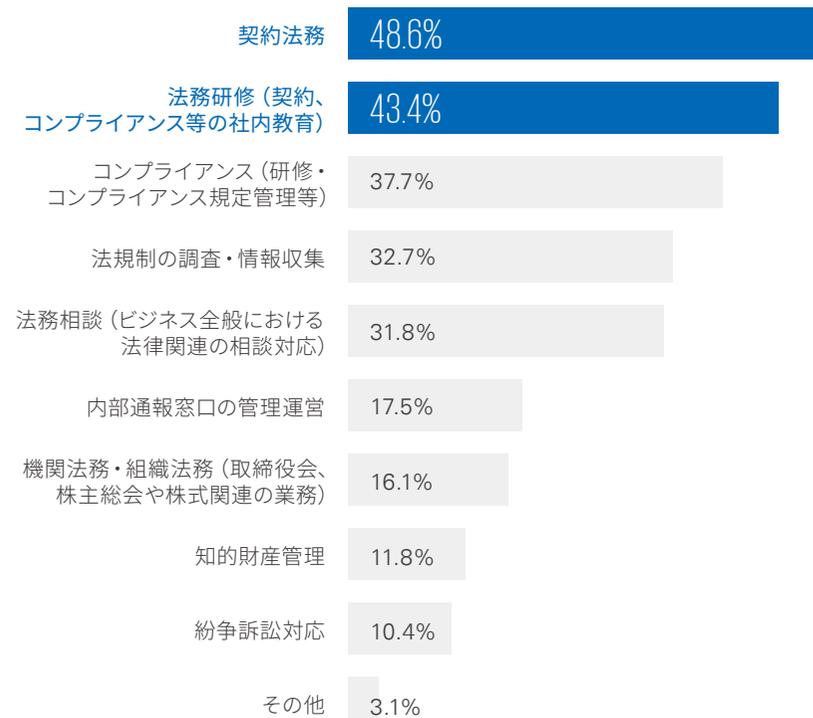
回答企業の半数以上が、法務業務における課題として法務人材の採用・育成を挙げ、次いで、41.7%がナレッジマネジメントを挙げており、前述のとおり人材不足を感じている企業が多い状況下で、採用や育成、また組織内の知識や経験の蓄積・共有を重視する考えが表れています。課題がある・改善したい業務については、回答企業の48.6%が契約法務、また43.4%が法務研修を挙げています。

▶ 業務において課題と感じていること



(3つまで選択可/n=422)

▶ 課題がある・改善したいと思っている業務



(3つまで選択可/n=422)

テーマ
02

リーガルオペレーションの 改善とリーガルテック



1. 組織の機能・業務の変革

COLUMN リーガルオペレーションの再考

2. 組織のナレッジマネジメント

COLUMN リーガルテックによる
ナレッジマネジメントの効率化・高度化

3. リーガルテックの導入(1)・(2)

COLUMN リーガルテックの概要

4. 業務のオペレーション改善の取組み:

① 契約管理

COLUMN 契約管理プロセスの再設計

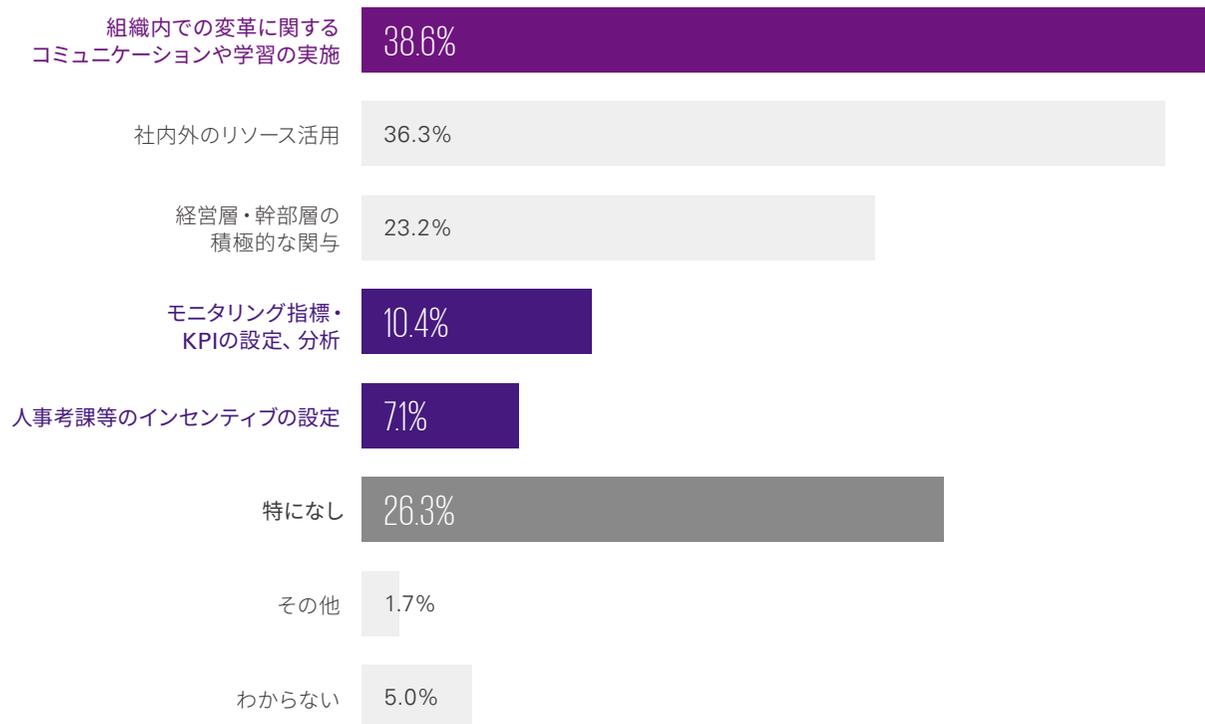
② 法務相談

③ 外部リソース管理

1. 組織の機能・業務の変革

法務機能・業務の変革（業務の見直し、新しい業務プロセスの策定・変更）については、組織内での変革に関するコミュニケーションや学習の実施に取り組んでいると回答した企業は38.6%であるのに対し、26.3%の企業が何も実施していません。また、KPI（重要業績評価指標）の設定・分析は10.4%、人事考課等のインセンティブの設定は7.1%と少なく、明確な戦略や方針に向けて、組織および組織の構成員を強化していく動きは、具体化していないと考えられます。

▶ 法務機能・業務の変革について実施している取組み

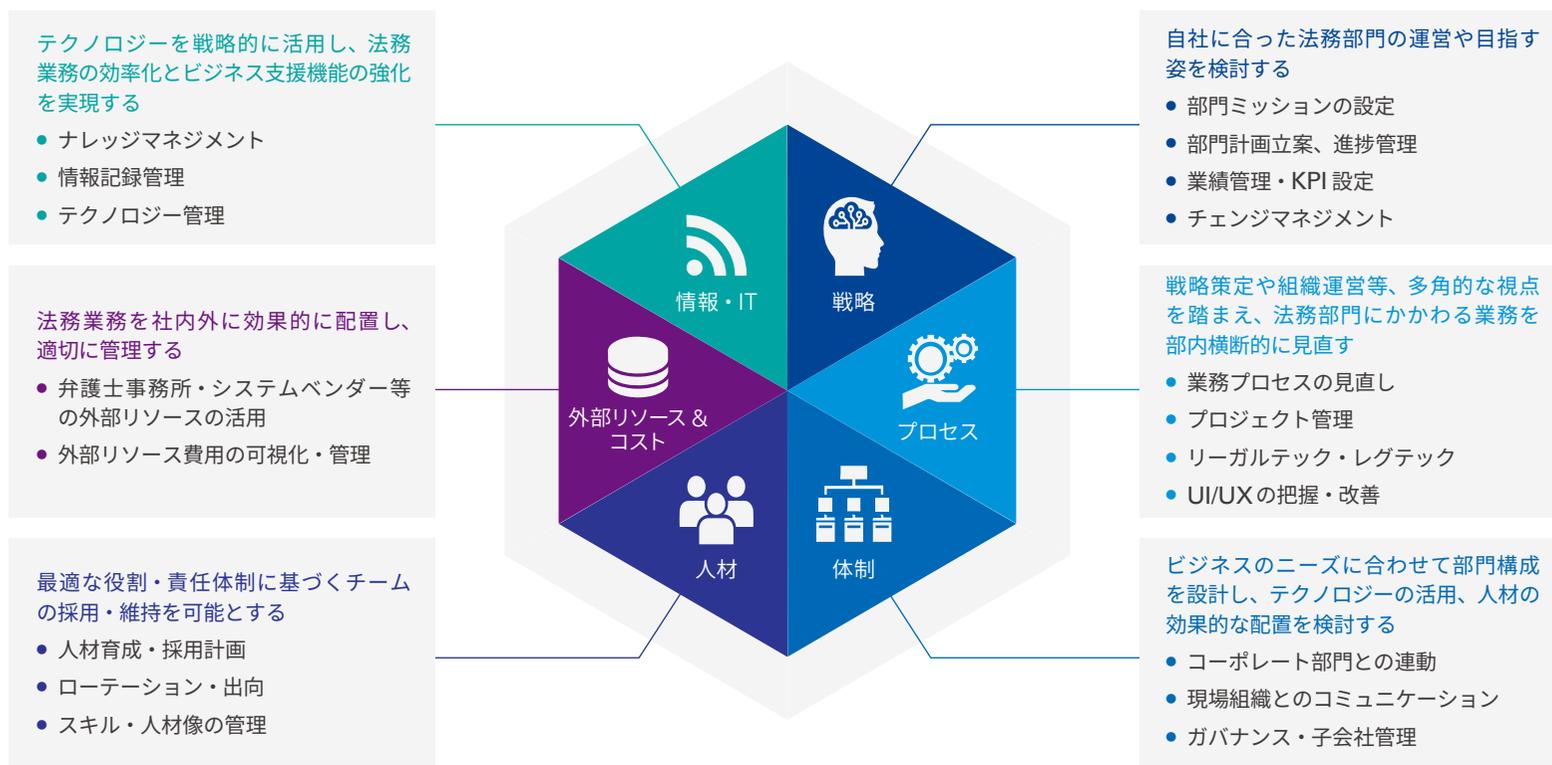


(複数選択可/n=422)

COLUMN リーガルオペレーションの再考

法務機能の変革においては、法務部門のオペレーション全体を戦略の実現に向けて横断的に再考し、プロセス、体制、人材、外部リソースとコスト、情報・IT (テクノロジー) すべての面で改善の機会を検討したうえで変革を図る必要があります。

KPMGは、リーガルオペレーション・トランスフォーメーションフレームワークとして、全体像を下図のようにまとめています。



2. 組織のナレッジマネジメント

回答企業の57.8%が法務部内の情報の蓄積・一元管理に、48.3%が法務部門内の情報・知見の可視化に取り組んでいることから、法務部内においてはある程度データの蓄積・管理が進められていることがわかります。

一方、自社内の法務に関する情報やデータの収集・活用は27.5%にとどまっています。企業法務の各業務は、ビジネス情報と密接なかかわりがある点で、これらの情報の一元管理・活用が進んでいないことが、法務業務の効率性・実効性の阻害要因となっている懸念があります。

▶ 法務機能・業務のナレッジマネジメントについて実施している取組み

法務部内の過去の作成物等(作成物に至るまでの
検討資料も含む)に関する情報の蓄積・一元管理

57.8%

法務部門内で保有する情報・知見の可視化
(保有情報のリスト作成・ハンドブックの作成など)

48.3%

自社内の法務に関する情報やデータの収集・活用

27.5%

情報の性質や重要性等の区分に応じた
取扱い・活用の方針の設定

13.3%

自社外の法務に関する情報やデータの収集・活用

12.1%

特になし

18.0%

その他

1.4%

わからない

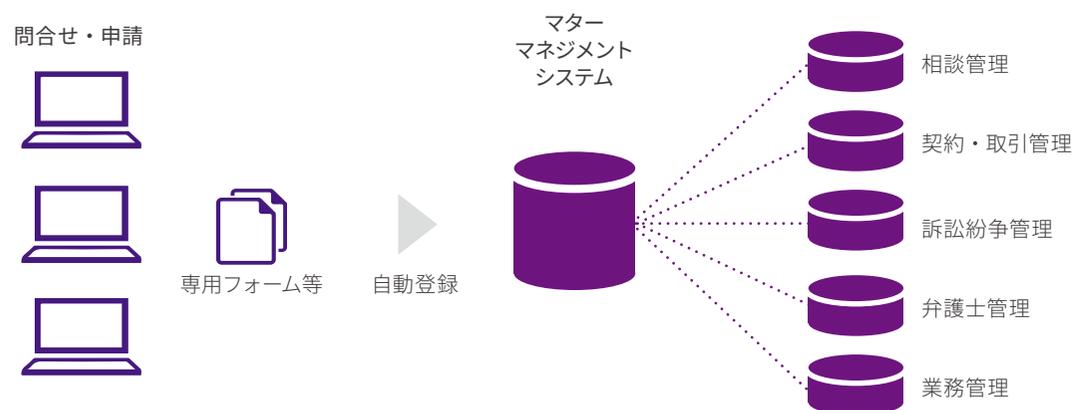
2.4%

(複数選択可/n=422)

COLUMN リーガルテックによるナレッジマネジメントの効率化・高度化

契約管理・文書管理・マターマネジメント等の複数のシステム機能を包含し、法務部門がかかわる案件情報を総合的に管理するツールとして、「マターマネジメントシステム」があります。誰がどの業務にどの程度時間をかけ、どのような審査・コメントをしたかなどの情報を一元管理できるだけでなく、複数の部門横断で進める業務の見える化・進捗管理にも効果を発揮します。また、訴訟発生時などで過去の経緯の確認が必要となった際、これまでは蓄積・管理されずに散逸していたような経緯・コミュニケーションに関する情報についても、マターマネジメントシステム上で集約・管理されているため容易に検索・抽出し、活用することが可能となります。

マターマネジメントシステムは、海外各国の先進企業では導入が先行しており、今後は日本企業においても普及・浸透が進むと考えられます。



マターマネジメントシステムの活用例



社外向け
ポータル



ドキュメント
コラボレーション



プロジェクト
マネジメント



取引
マネジメント



企業法務
マネジメント

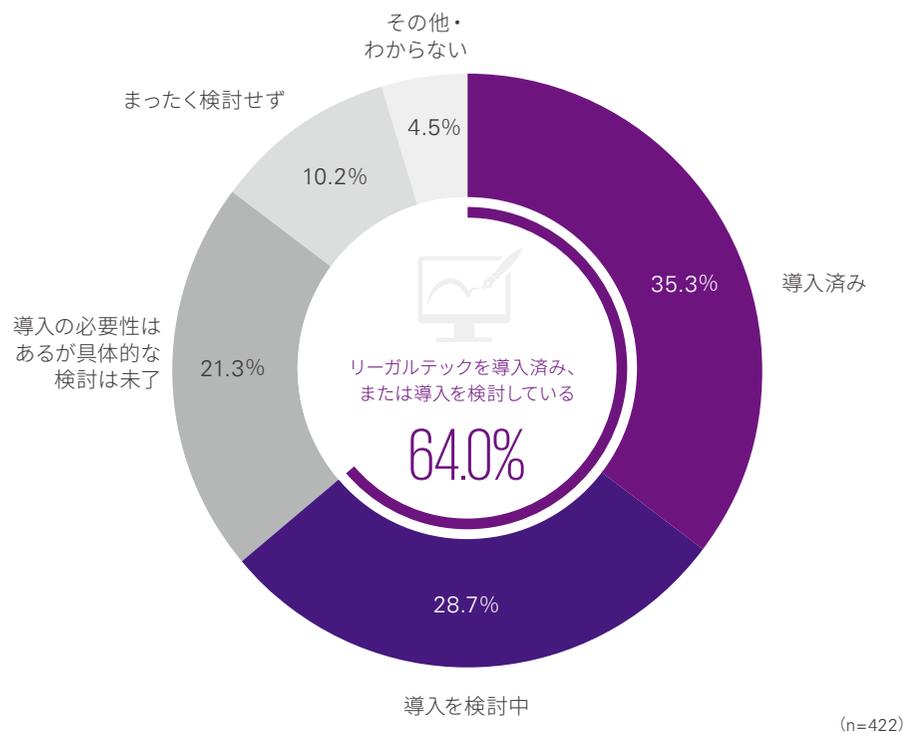


社内チーム
コラボレーション

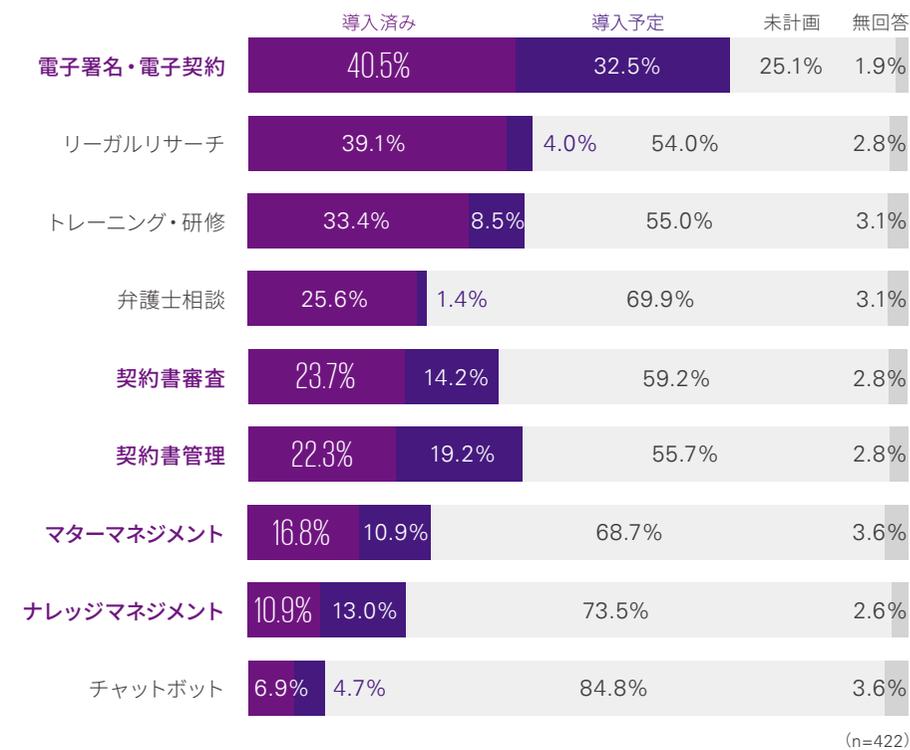
3. リーガルテックの導入(1)

回答企業の64.0%がリーガルテックを導入している、または導入を検討しています。電子署名・電子契約、契約書審査・管理といった契約関連のリーガルテックの導入または導入の検討が進んでいる一方で、マターマネジメントおよびナレッジマネジメントにおいては導入済みまたは導入予定と回答した企業の割合は少ない結果となっています。

▶ 法務機能・業務におけるリーガルテックの導入状況



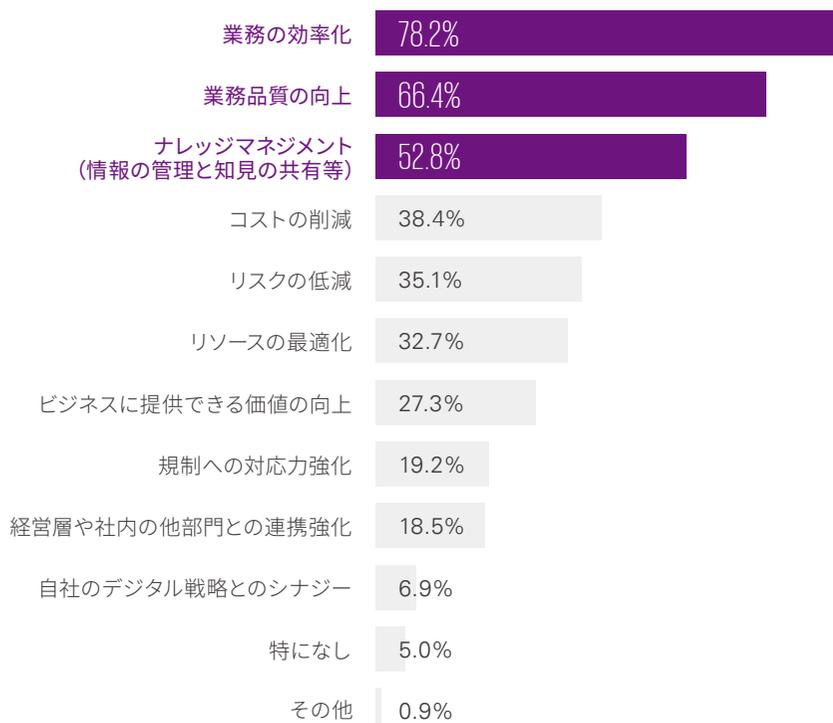
▶ 法務機能・業務ごとのリーガルテックの導入状況



3. リーガルテックの導入 (2)

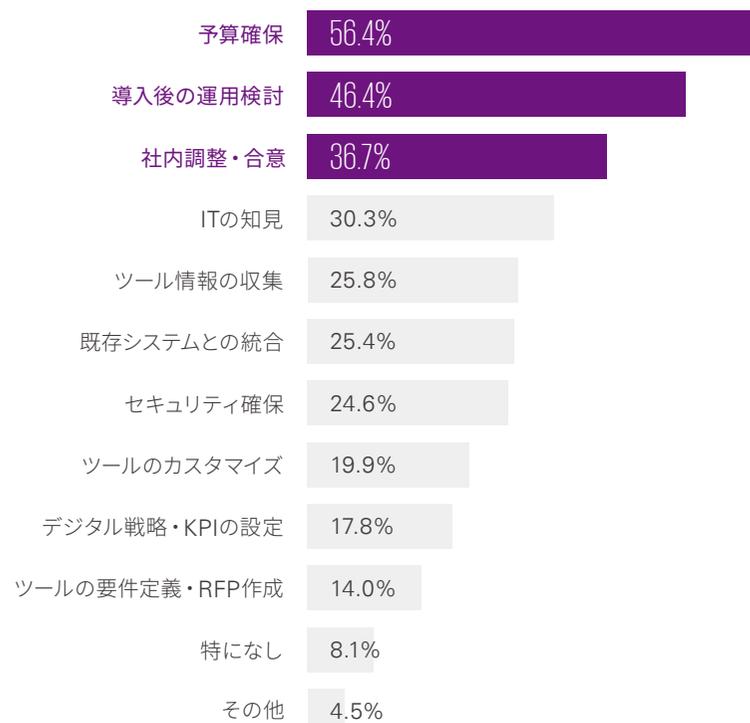
リーガルテックの導入により期待する効果に関して、半数以上が業務の効率化と業務品質の向上、またナレッジマネジメントと回答しています。リーガルテックの検討および導入における課題については、予算確保と導入後の運用検討、社内調整・合意が上位を占めています。リーガルテックの導入に際しては、費用対効果の明確化やツール選定に際しての適切な評価基準の設定、チェンジマネジメントへの取組み等、法務部門内でノウハウが蓄積できていないことが多い領域の検討が必須となり、幅広い人材の参画・巻き込みが求められます。

▶ リーガルテックの導入により期待する効果



(複数選択可/n=422)

▶ リーガルテックの検討および導入における課題



(複数選択可/n=422)

COLUMN

リーガルテックの概要

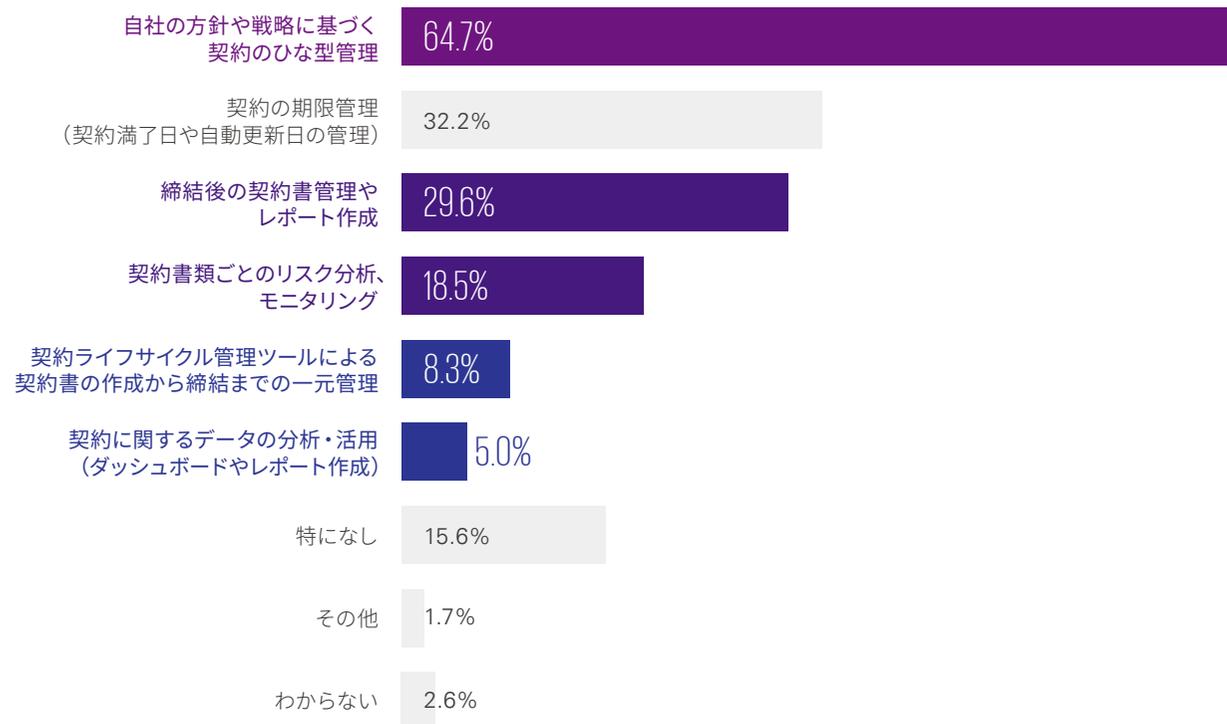
リーガルテックとは、法務業務の効率化・高度化を意図したテクノロジーを総称することが多く、日本の法務部門においても、電子契約やAIを用いた契約書レビュー等の導入が進んでいます。個別業務に利用可能なITツールとして以下が挙げられますが、各ツールの特性を理解し、目的・範囲を適切に考慮しておくことが重要です。

| 名称 | 機能概要 |
|---------------|---|
| マターマネジメントシステム | 契約管理・文書管理・マターマネジメント等の複数のシステム機能を包含し、法務部門がかかわる案件情報を総合的に管理 |
| 電子契約システム | 電子署名やタイムスタンプを付与した電子ファイルを利用することで、システム上で契約を締結し、契約データを管理 |
| ワークフローシステム | 文書管理システムと併せた文書保管や、リアルタイムな業務の進捗管理、書類の更新管理を実現 文書管理ツールや顧客管理ツールなどにワークフローが標準装備されているものが多い |
| 弁護士管理、訴訟管理ツール | 弁護士とのプラットフォームやデータベース共有による案件、期限等の管理やコミュニケーションを効率化 法令・裁判例データベースへのアクセスやデータ解析、訴訟文書や申請書の自動作成等が可能なツールにより、 関連法令のリサーチと訴訟手続きを効率化 |
| AIチャットボット | あらかじめ設定されたシナリオや人工知能(AI)による自己学習に基づき、他部門からの問合せの内容を理解し、 自動で的確な回答・対応が可能 |
| BIツール | さまざまなデータの集約、集計、加工、表示等により、法務部門の戦略的支援機能を強化 |

4. 業務のオペレーション改善の取組み: ① 契約管理

回答企業の64.7%が契約のひな型管理を行っている一方で、契約締結後の契約書管理やレポート作成を実施している企業は29.6%、リスク分析やモニタリングを実施している企業は18.5%にとどまり、締結後のビジネスプロセスにおいては法務部門はあまり関与していない傾向が見られます。また、契約書のライフサイクル全体の管理や、データ分析といった高度な契約書管理の取組みを実施している企業は10%未満であり、取組みが進んでいない状況が見受けられます。

▶ 契約管理について実施している取組み



(複数選択可/n=422)

COLUMN

契約管理プロセスの再設計

契約に関する組織・業務の見直しの一環として、電子署名や契約文書の一元化を通じて契約手続きをデジタル化する試みがあります。機能単位でのデジタル化や契約書のデータ化は不可欠な一方で、それだけにとどまらず、法務機能強化の推進に向けて必要なデータ・情報の活用の観点で、契約管理全体のプロセスを再設計する必要があります。



契約管理の効率化・高度化の例

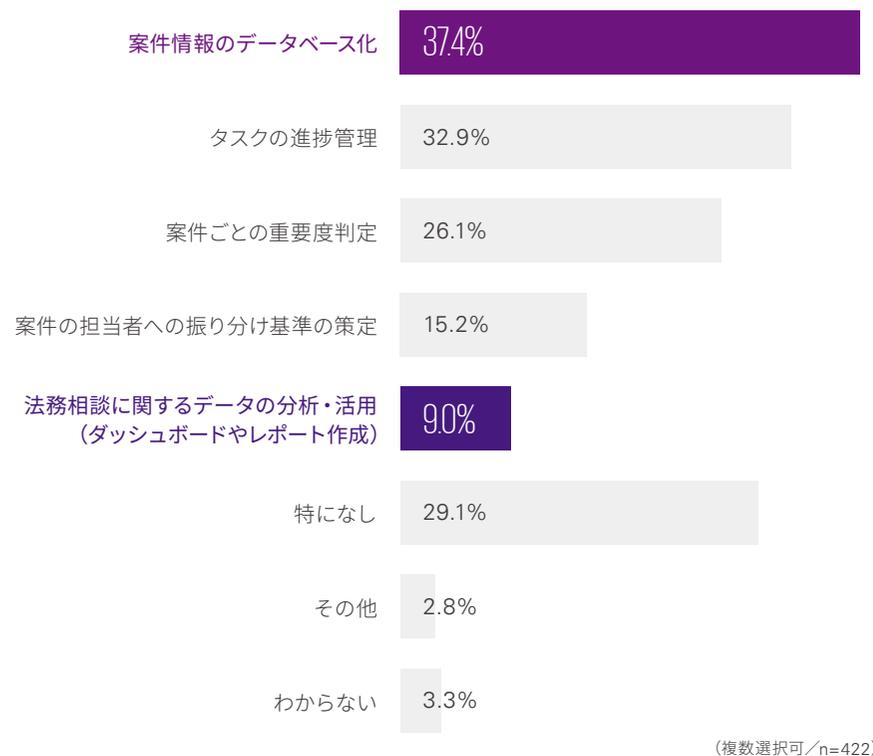
- 契約に関する営業部門と法務部門の役割分担や連携方法（書類授受・保管方法等）の改善
- 起案から契約交渉、捺印、締結後管理・事後対応に至るまで、一連の契約ライフサイクルに沿った管理プロセスの再設計
 - ー プロジェクトにおけるタイムラインやフローチャート、確認事項を含むチェックリスト活用による、関係者とのコンセンサスやリスクの抽出、抜け漏れ防止
 - ー 調査結果等のデータ・情報の登録により、関係者間の情報共有の効率化とコミュニケーションの活性化
 - ー 特定のトピック、文書に対するアラート管理によるリスク対応の強化
- 契約に関する指針を示すプレイブックの構築を通じて、品質の標準化とスピードアップを検討
- デジタル活用による業務の標準化や自動化を検討
 - ー AIによるレビュー、翻訳
 - ー ワークフロー上での契約交渉、契約締結、捺印、データベース上の保管
 - ー ペイメントシステムやブロックチェーンを介した自動執行
 - ー コントラクトマネジメントシステムによる大量の契約書分析等

4. 業務のオペレーション改善の取組み:②法務相談

回答企業の37.4%が、案件情報のデータベース化を実施している一方で、法務相談に関するデータの分析・活用に取り組んでいる企業はわずか9.0%と、蓄積したデータの活用まで進んでいない状況が見受けられます。

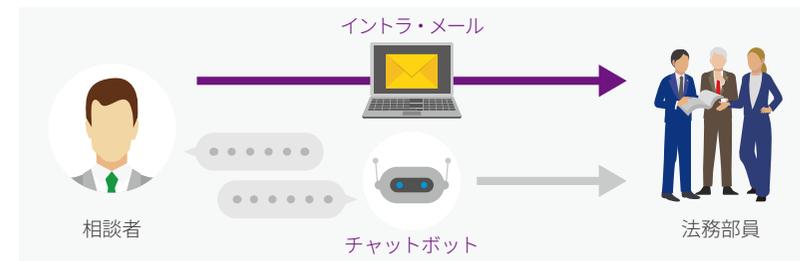
マターマネジメントシステムなどを活用し、法務相談データのダッシュボード表示や分析を行うことで、データを有効活用し、法務組織の適正規模/適切なオペレーションの実現を目指すことができると考えられます。

▶ 法務相談について実施している取組み



法務相談の効率化・高度化の例

法務部員・相談者側双方で負担が多い法務相談には、UI・コミュニケーション上の工夫やチャットボットを活用する余地があります。

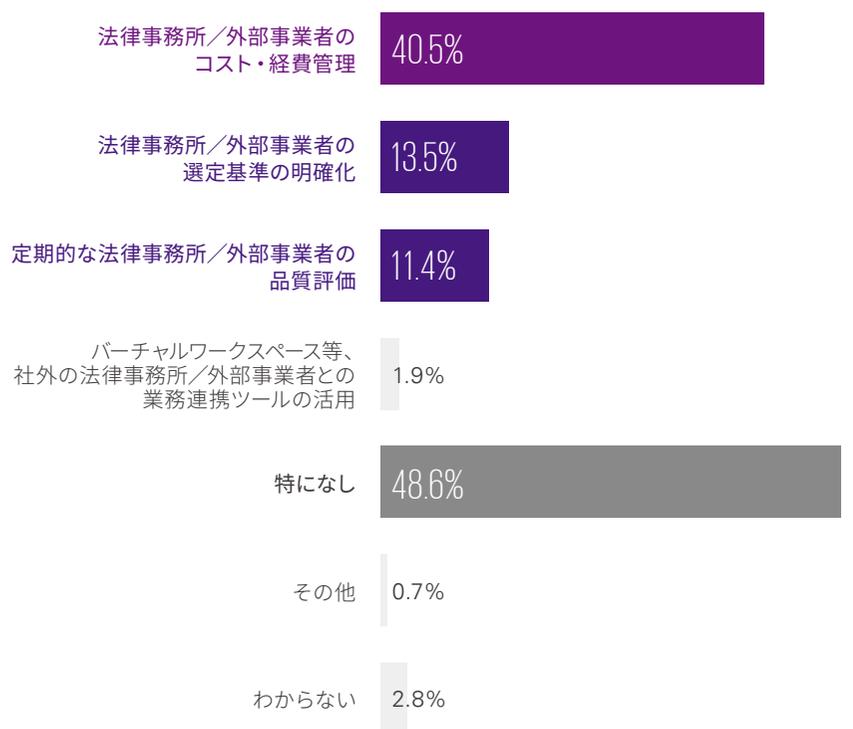


- UI・コミュニケーション上の工夫
 - 法務相談の受付をイントラ経由等へ一本化し、属人的受嘱を防止
 - 標準処理時間やTipsの整備等による、法務相談で生じる負荷の偏りや、問題の埋没化の予防
- チャットボットの導入
 - 定型的な法務相談にチャットボットを導入することで、法務部員の業務負荷低減、相談者側の心理的負担の軽減、リードタイム削減が可能
 - 相談内容の定期的分析により、潜在的なリーガルリスク分析を高度化

4. 業務のオペレーション改善の取組み: ③外部リソース管理

外部リソース管理（法律事務所／外部事業者の選定から品質管理および支払いに至るまでの管理）について、回答企業の48.6%が取組みを実施していません。一方、実施している企業のうち40.5%が法律事務所／外部事業者のコスト・経費管理に取り組んでいますが、外部リソースの選定基準策定や品質評価等は15%未満にとどまっています。

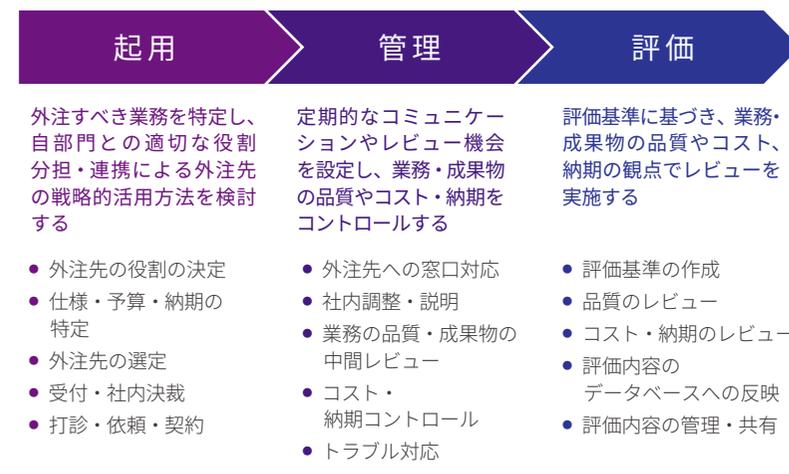
▶ 法務部門の外部リソース管理について実施している取組み



(複数選択可/n=422)

外部リソース管理の効率化・高度化の例

外部リソース管理の取組みにおいては、コスト管理だけでなく、品質の評価を通じた案件の管理や適切なコントロールにより、外部リソースの戦略的活用を目指すことが必要です。



テーマ
03

コンプライアンス リスク対応



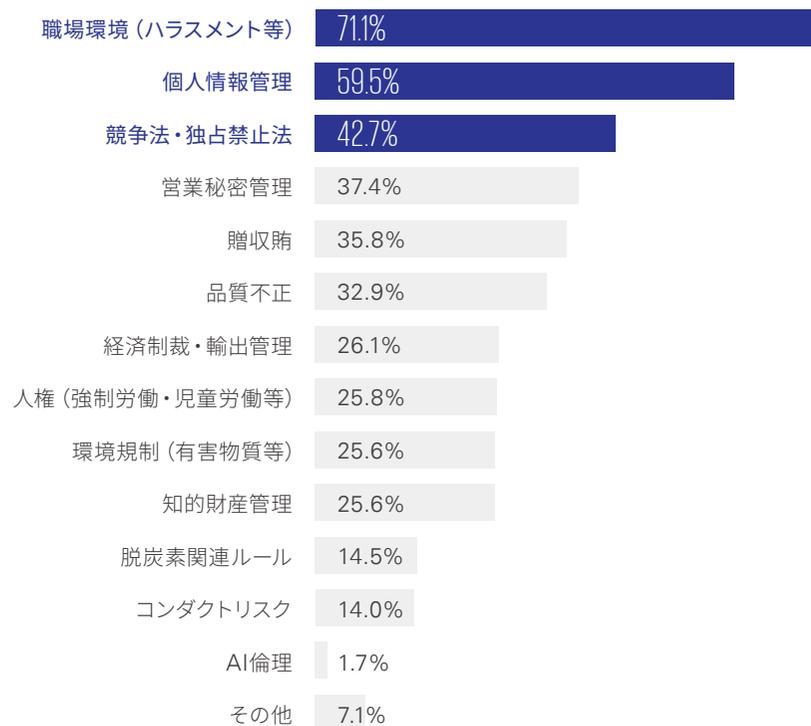
1. コンプライアンスリスクとして重視するテーマ
2. ESG/SDGsに関する取組み (1)・(2)
3. 人権リスク管理 取組みと課題
COLUMN 人権施策の推進
4. 環境に関する取組みについて担う役割
5. コンプライアンス教育
COLUMN コンプライアンス教育のポイント
6. リスク情報の共有 (課題・利用ツール)
7. 新規事業のリスク評価
8. 内部通報制度
COLUMN グローバル内部通報窓口の整備
9. コンプライアンスモニタリング (1)・(2)
COLUMN コンプライアンス体制の整備の視点
10. サプライチェーン上のコンプライアンス
リスク管理 (1)・(2)
COLUMN サードパーティリスク管理
11. 輸出管理業務に関する取組み
COLUMN 安全保障貿易管理体制の整備・強化

1. コンプライアンスリスクとして重視するテーマ

リスク管理委員会等で取り扱うなど、コンプライアンスリスクとして重視している項目としては、職場環境、個人情報管理、競争法・独占禁止法が上位に挙げられています。

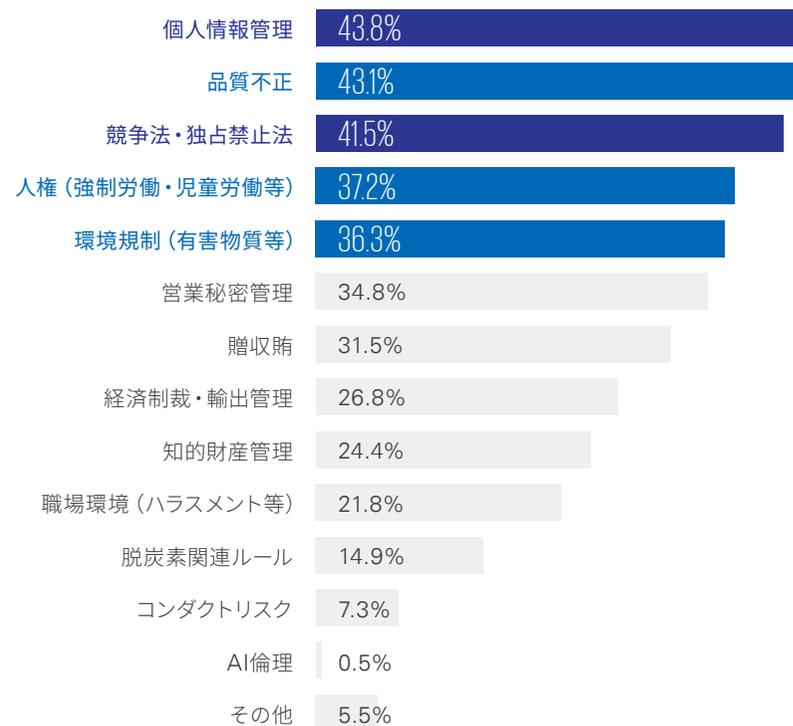
一方、サプライチェーン上のコンプライアンスリスクとしては、個人情報管理、競争法・独占禁止法に加えて、品質不正、人権、環境規制が重視されています。

▶ リスク管理委員会等で取り扱うなど、重視しているコンプライアンスリスク



(複数選択可/n=422)

▶ サプライチェーン上のコンプライアンスリスクとして、重視しているテーマ

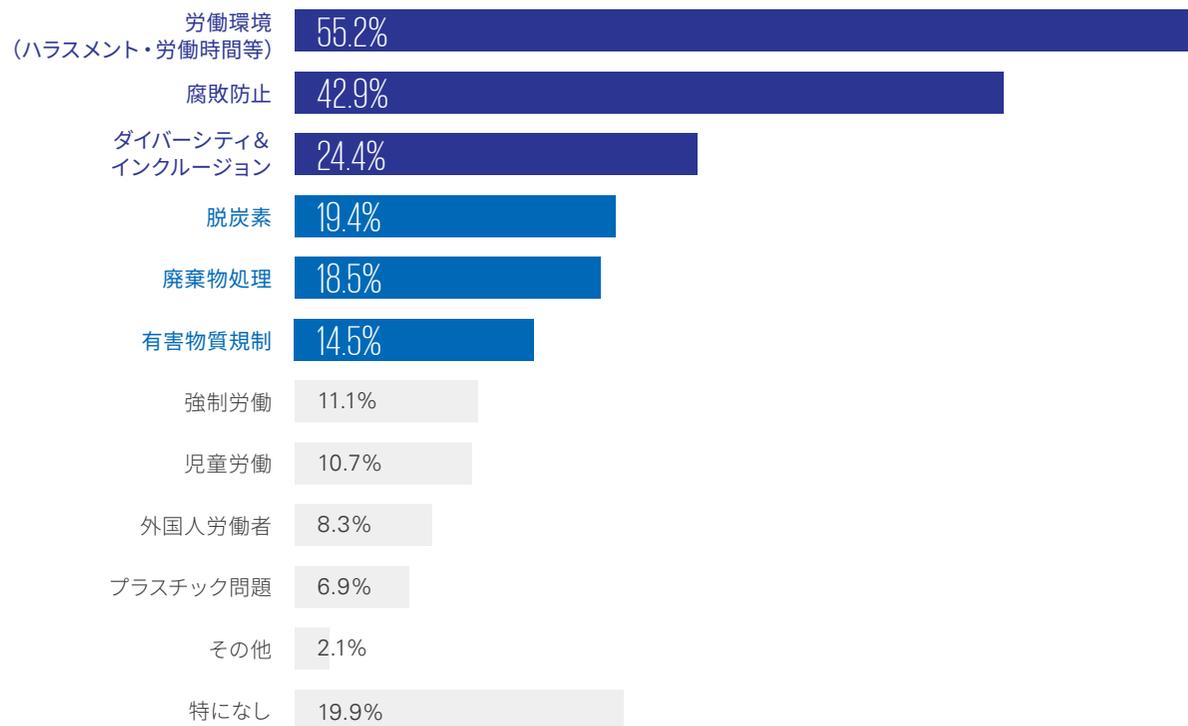


(複数選択可/n=422)

2. ESG/SDGsに関する取組み(1)

法務・コンプライアンス部門として重視するESG/SDGs関連のテーマとしては、労働環境、腐敗防止、ダイバーシティ&インクルージョンが上位3位に挙げられています。また、20%以下であるものの、脱炭素、廃棄物処理、有害物質規制といった環境テーマも相対的に重視している様子が見受けられます。

▶ 法務・コンプライアンス部門として特に重視しているESG/SDGsに関するテーマ

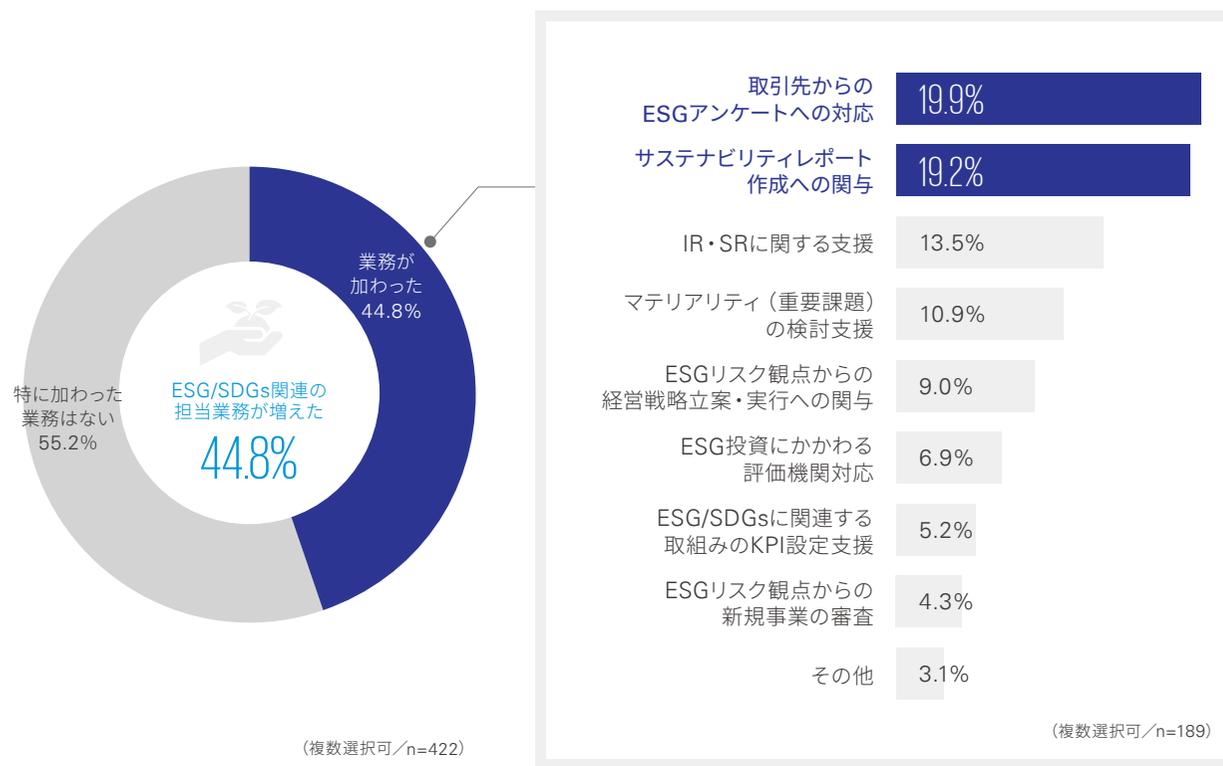


(複数選択可/n=422)

2. ESG/SDGsに関する取組み（2）

法務・コンプライアンス部門の業務として、ESG/SDGsに関する外部環境の変化を受け、特に加わった業務はないとの回答が過半数を占めるものの、44.8%の企業がESG/SDGs関連の担当業務が増えたと回答しています。なかでも、取引先からのESGアンケートへの対応は19.9%、サステナビリティレポート作成への関与は19.2%と、ステークホルダーとのコミュニケーションの充実化に積極的にかかわる傾向にあります。

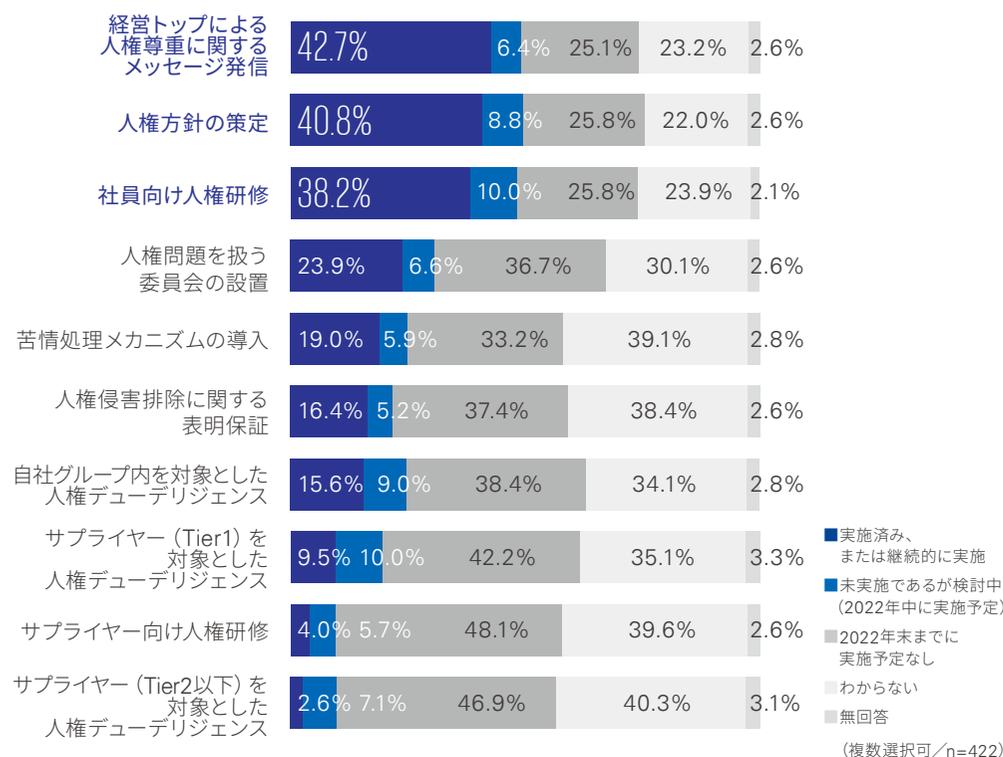
▶ ESG/SDGsに関する外部環境の変化を受け、新たに加わった法務・コンプライアンス部門の担当業務



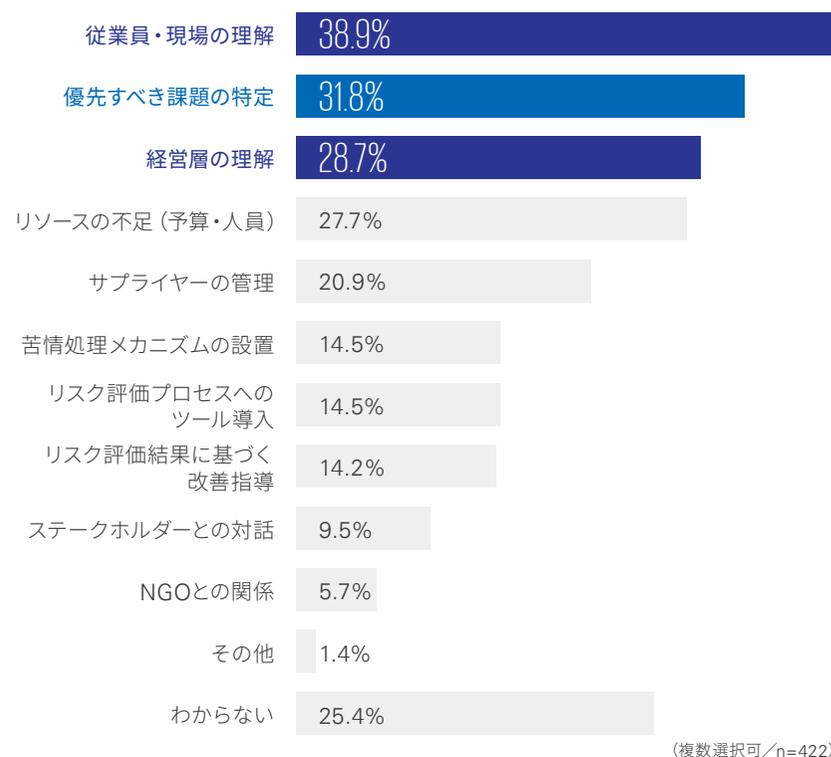
3. 人権リスク管理 取組みと課題

人権リスク管理に関する取組みについて、経営トップによる人権尊重に関するメッセージ発信、人権方針の策定、社員向け人権研修は、約40%の企業が実施済み、または継続的に実施と回答しています。一方、苦情処理メカニズム(グリーバンスメカニズム)の導入や自社内での人権デューデリジェンスを実施済み、または継続的に実施している企業は20%以下にとどまり、サプライヤーを対象とした人権デューデリジェンス等を実施済みの企業はさらに少ない状況です。人権リスク管理の課題としては、従業員・現場の理解が38.9%、経営層の理解が28.7%と上位に挙げられ、依然としてビジネスと人権の観点に関する社内理解を浸透させることに課題を感じている傾向が見られます。また、優先すべき課題の特定が31.8%と課題の優先付けに苦慮している様子が見えます。

▶ 人権に関する取組み状況



▶ 人権リスク管理における課題



COLUMN 人権施策の推進

2011年に国連の人権理事会で承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」を契機に、各国で人権関連法規制の整備・強化が進んでいます。EUにおいては、2022年2月に、企業に対する人権・環境に関するデューデリジェンスの実施等の義務化に向けた「コーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンス指令案」が公表され、今後日本企業も大きな影響を受けると予想されます。ビジネスを通じた人への負の影響を可及的に低減していくことを企業に求める傾向は、今後ますます高まるものと考えられており、人権侵害に対する予防・発見・対処の観点から総合的な取組みを推進することが重要です。

なお、従業員・現場の理解、経営層の理解の不足を人権リスク管理の課題として抱える企業も見受けられます。効果的な教育を通じた従業員一人ひとりの意識向上は、下記の取組みの前提となる不可欠な要素です。

▶ 人権施策のアプローチ (例)

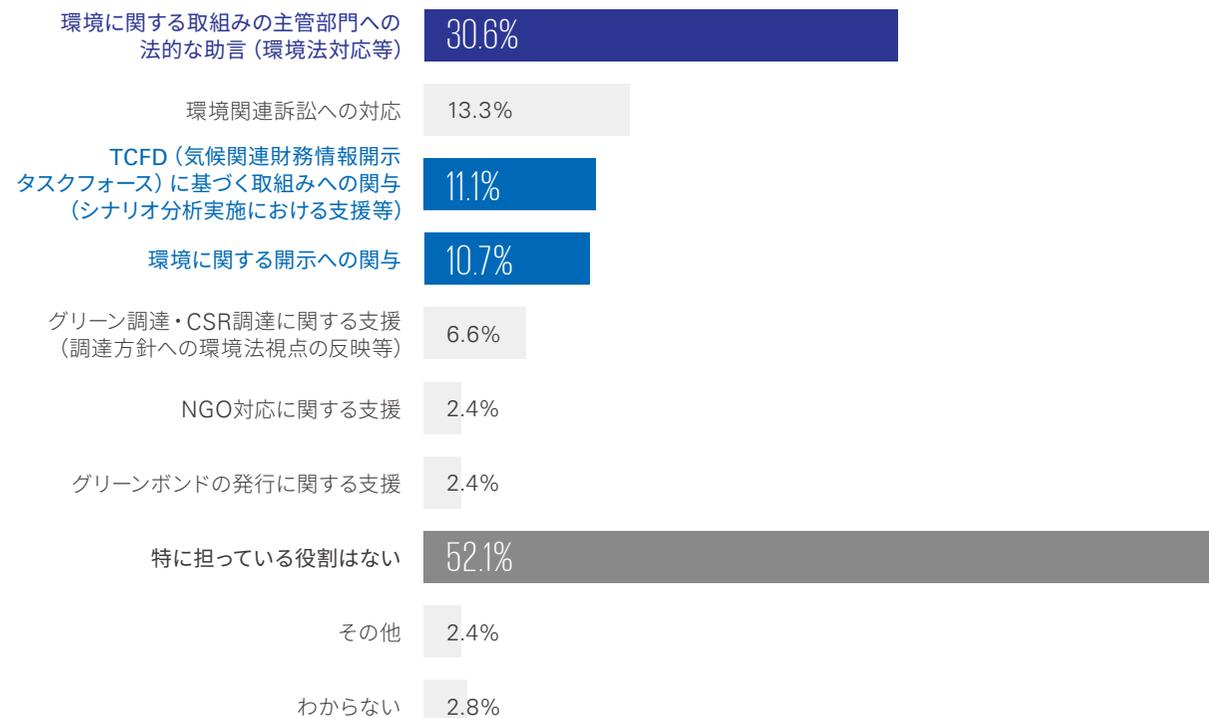
| | 重要項目 | 実施事項例 |
|-------|--|--|
| 基盤・風土 |  人権リスク管理体制の機能設計 | <ul style="list-style-type: none"> • トップコミットメントに基づく全社的な人権リスク管理体制の構築 • 労務、法務、調達機能等との連携を踏まえた役割分担の明確化 |
| |  企業風土改革 | <ul style="list-style-type: none"> • 自社のパーパス・コアバリューの見直し・再確認 • 人権・労働環境に係る企業風土・カルチャーの現状診断・改善施策の策定 |
| 予防 |  人権・労働規制関連プロセス・ルールの整備 | <ul style="list-style-type: none"> • 人権方針・労務規程類などの関連文書の策定 • グループ管理標準、サプライヤー行動規範等の策定 • 取引審査プロセス・事業撤退方針への人権リスクの反映 |
| |  人権影響評価(人権デューデリジェンス) | <ul style="list-style-type: none"> • 自社/サプライチェーンにおける人権リスクの評価・課題の抽出 • 顕著な人権課題解決のための低減策の立案・実行 |
| |  人権教育 | <ul style="list-style-type: none"> • 定期的なトップメッセージの発信 • 全役職員向けの教育計画の策定・実行 |
| 発見 |  モニタリング (グループ内/サプライヤー) | <ul style="list-style-type: none"> • データアナリティクス等を活用した人権・労働関連社内ルールのモニタリング • サプライヤー行動規範/CSR調達基準等に基づくサプライヤー監査 |
| |  苦情処理メカニズムの構築 | <ul style="list-style-type: none"> • 人権侵害等の懸念発見・解決に向けた苦情処理メカニズムの導入 • 受付から処理に至るまでの具体的な業務の整理・ガイドライン策定 |
| 対処 |  クライシス・インシデント対応 | <ul style="list-style-type: none"> • 違反懸念に対する調査・是正措置 • 再発防止策(体制・取組み)の策定・実行 |

4. 環境に関する取組みについて担う役割

環境に関する取組みについて、法務・コンプライアンス部門として特に担っている役割はないと回答した企業が過半数を占めていますが、30.6%の企業において、環境法対応等の法的な助言を提供する役割を担っています。

また、11.1%の企業がTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に基づく取組みについて、10.7%の企業が環境関連の開示について、法務・コンプライアンス部門として支援をしています。

▶ 法務・コンプライアンス部門が環境に関する取組みについて担う役割



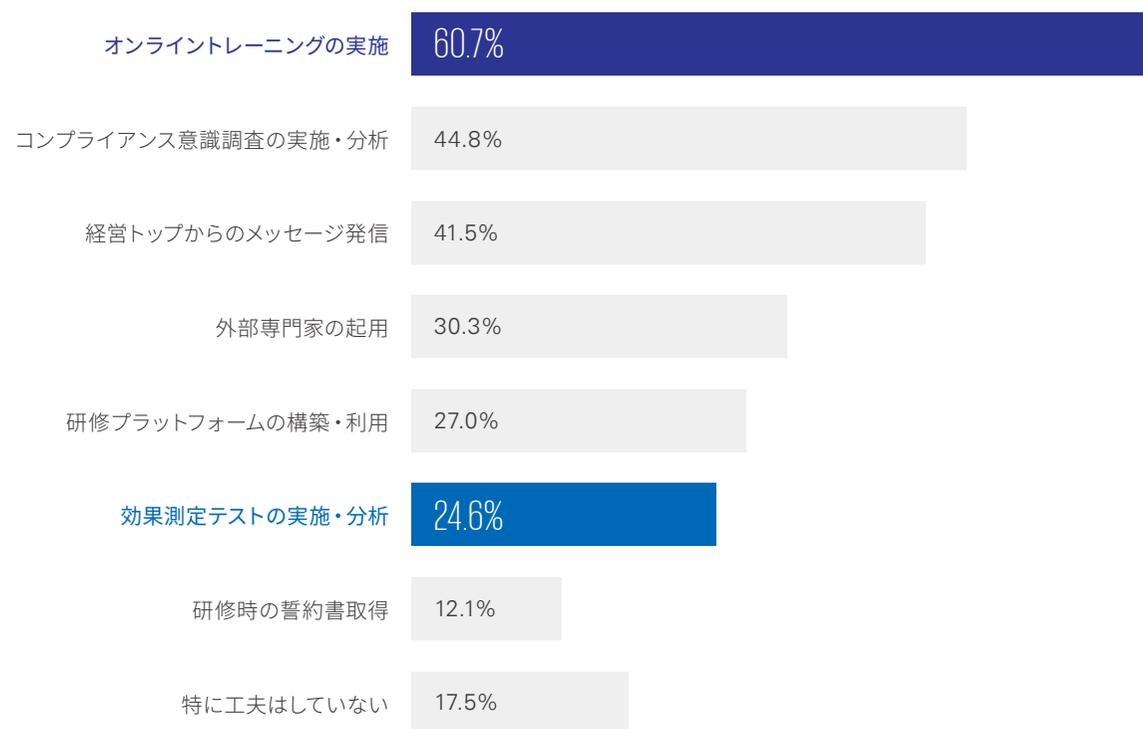
(複数選択可/n=422)

5. コンプライアンス教育

コンプライアンス教育における工夫について、オンライントレーニングの実施と回答した企業は60.7%に上り、オンライントレーニングの活用が進んでいることがうかがえます。

一方、テスト・アンケート等のコンプライアンス教育の効果測定を実施している企業は24.6%にとどまるなど、教育に関するPDCAサイクルはうまく回せていない様子が見受けられます。

▶ コンプライアンス教育を効率的に実施するための工夫



(複数選択可/n=422)

COLUMN コンプライアンス教育のポイント

コンプライアンス教育は、コンプライアンスを徹底する組織風土を醸成するための基盤となります。国内外の多くのコンプライアンスガイダンスにおいても、自社のリスクに応じた適切なコンプライアンス教育の実施は重要な取組みとして位置付けられています。

実施にあたっては、研修やeラーニングコンテンツを一方的に発信するだけでなく、テストやアンケートなどを通じて従業員の理解度や意識を把握し、実情に即した教育プランを策定するなど、コンプライアンス教育のPDCAサイクルを回すことが肝要です。また、グローバルに事業展開を行う企業においては、グループ会社それぞれの業種・業態、ビジネスモデル、国・地域等に応じて教育内容・言語をカスタマイズすることで、特にリスクの高いテーマに関して重点的に教育を行うことができます。

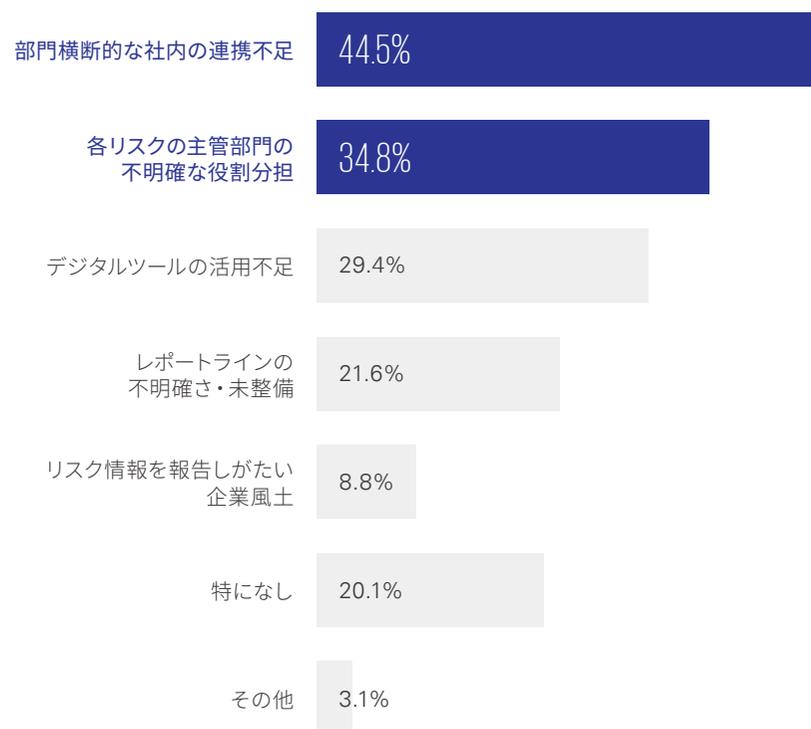
| 課題(例) | コンプライアンス教育のポイント |
|---|--|
| <p>組織全体のコンプライアンス風土 経営層を含む全役職員のコンプライアンス意識・風土の醸成</p> | <p>トップコミットメント トップメッセージを発信するなど、経営層が積極的にコンプライアンス教育を推進している</p> |
| <p>各国で異なる規制 事業のグローバル展開に伴う、各国規制への対応</p> | <p>グローバル教育 国・地域ごとの規制を踏まえた、多言語対応の教育コンテンツが用意されている</p> |
| <p>継続的な環境変化 絶えず変化する各種規制、社会からの要請への対応</p> | <p>最新情報 各種規制等の変化を踏まえ、教育コンテンツが最新情報にアップデートされている</p> |
| <p>グループ会社ごとに異なるリスク グループ会社ごとに異なるビジネスモデル・リスクへの対応</p> | <p>カスタマイズ グループ会社ごとのリスクに応じた教育コンテンツが豊富に用意されている</p> |
| <p>教育効果・効率の向上 受講対象者の拡大に応じた効率的かつ効果的な教育の実施</p> | <p>教育のPDCAサイクル テスト・アンケート等の効果測定を通じて、教育自体のPDCAサイクルを回している</p> |

6. リスク情報の共有（課題・利用ツール）

リスク情報の社内共有に関する課題として、部門横断的な社内連携不足、各リスクの主管部門の不明確な役割分担が上位に挙げられ、組織構造的な課題を抱えている企業が多い傾向です。

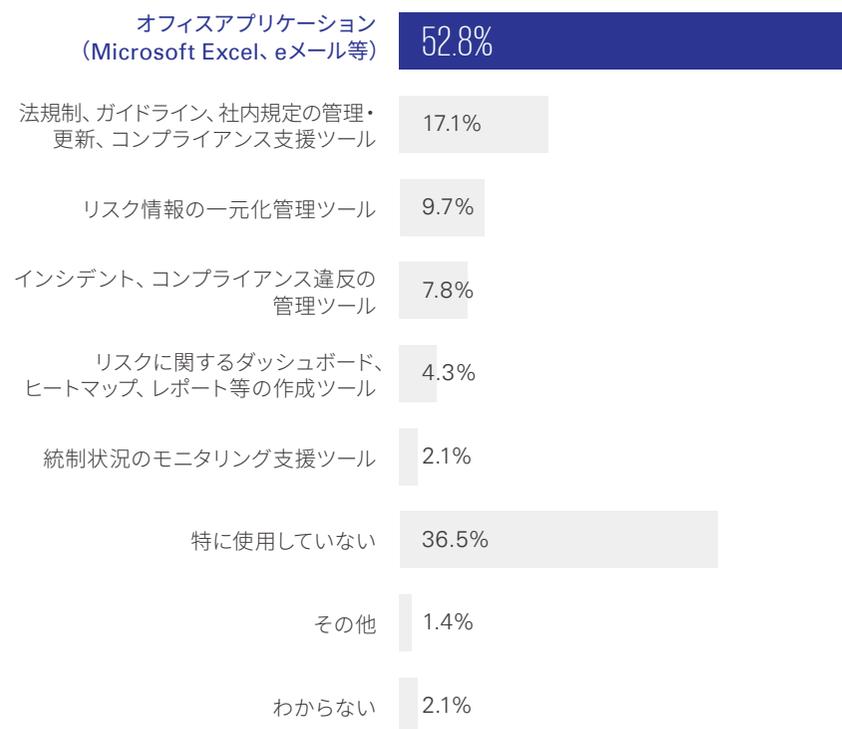
リスク情報の共有に利用しているデジタルツールに関しては、約半数の企業がオフィスアプリケーションを利用するにとどまり、特定のコンプライアンス支援ツールやリスク情報の一元化管理ツールの利用は浸透していません。

▶ リスク情報の社内共有において抱えている課題



(複数選択可/n=422)

▶ リスク情報の共有に利用しているデジタルツール

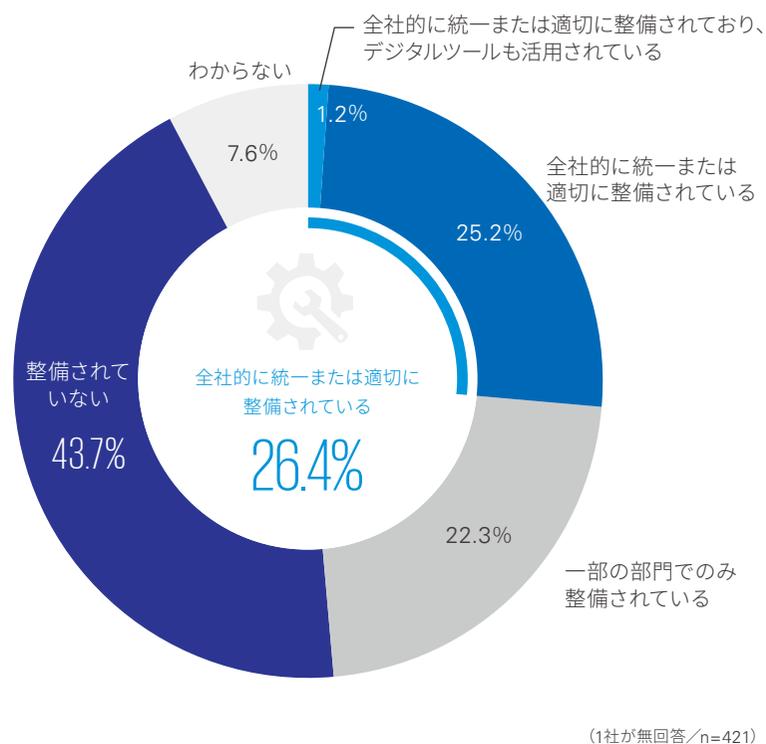


(複数選択可/n=422)

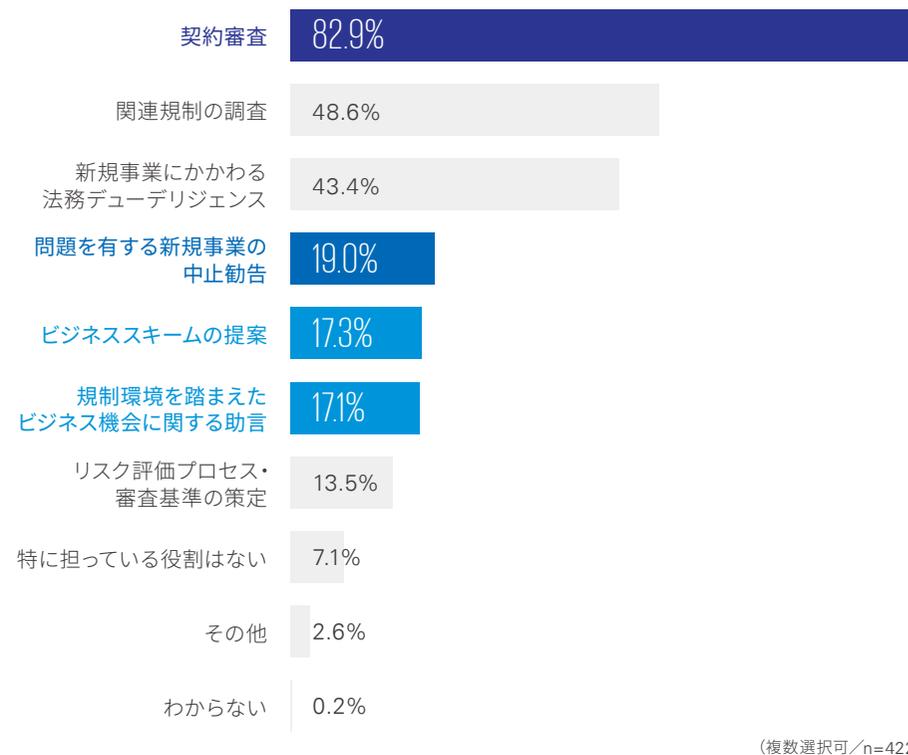
7. 新規事業のリスク評価

43.7%の企業において、新規事業のリスク評価プロセスが整備されておらず、全社的に統一または適切に整備されている企業は26.4%にとどまっています。新規事業の審査に関して、82.9%の企業の法務・コンプライアンス部門が契約審査を実施している一方で、問題を有する新規事業の中止勧告ができていない企業は19.0%にとどまっています。問題が懸念される事業であっても、法務・コンプライアンス部門では十分に事業の見直しを提言することが難しい状況がうかがえます。一方、17.3%の企業ではビジネススキームの提案を、17.1%の企業では規制環境を踏まえたビジネス機会に関する助言の役割を担っており、ビジネス機会の創出に積極的に法務・コンプライアンス部門が関与するケースも見受けられます。

▶ 新規事業のリスク評価プロセスの整備状況



▶ 法務・コンプライアンス部門が新規事業の審査において担う役割

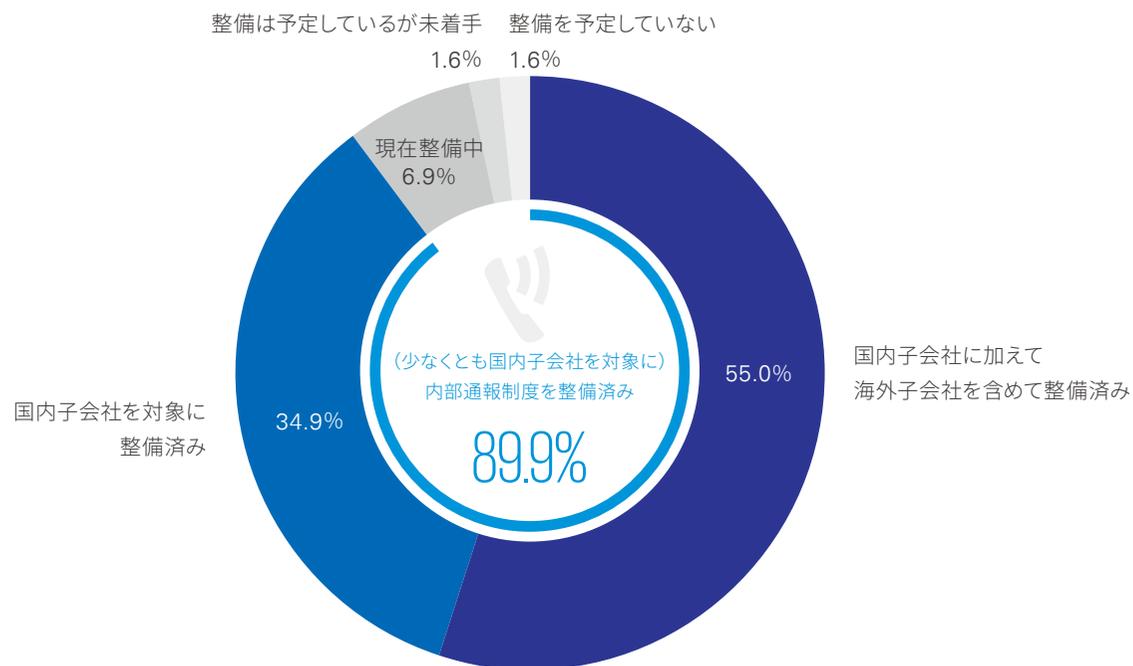


8. 内部通報制度

海外拠点を有する企業のうち、国内外の子会社を含めて内部通報制度を整備済みと回答した企業が55.0%を占め、少なくとも国内子会社を対象に整備済みと回答した企業を合わせると、89.9%の企業において整備が進んでいます。

2022年6月には改正公益通報者保護法が施行され、従業員数300人を超える企業は内部通報体制を整備する義務が課せられることもあり、国内グループにおいては、その対応のために体制・取組みの整備を進めていることがうかがえます。

▶ 内部通報制度の整備状況（海外拠点を有すると回答した企業のみ）



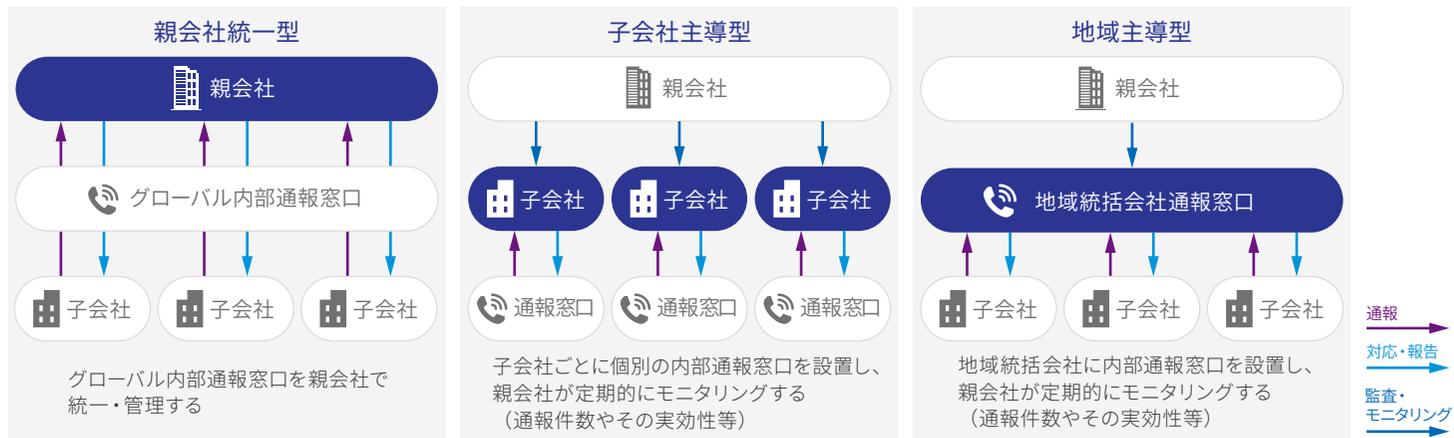
(n=318)

COLUMN グローバル内部通報窓口の整備

グローバル内部通報窓口の整備により、海外子会社における不正の芽を早期に発見し、適切なコンプライアンスリスク管理を進めることが可能です。特に、コロナ禍の渡航制限により現地拠点の様子が把握しづらい状況下では、不正発見の重要な糸口として内部通報窓口を整備する重要性が高まっています。

グローバル内部通報窓口の設置には、おおむね以下の3タイプがありますが、それぞれのメリット・デメリットを考慮し、各類型を組み合わせることで、実効的な内部通報窓口の運用が可能となります。

▶ グローバル内部通報窓口の設置パターン



- メリット
- 情報管理の一元化が容易
 - 子会社の経営者不正への対応が可能
 - グループ全体のコンプライアンスを確保

- デメリット
- 現地法との整合性が問題
 - 言語の問題

- 現地法に準拠した体制・取組みを整備しやすい
- 言語の問題に対応可能

- 情報管理の一元化が困難
- 子会社の経営者不正への対応が困難
- グループ全体で総合的な対応を確保しにくい

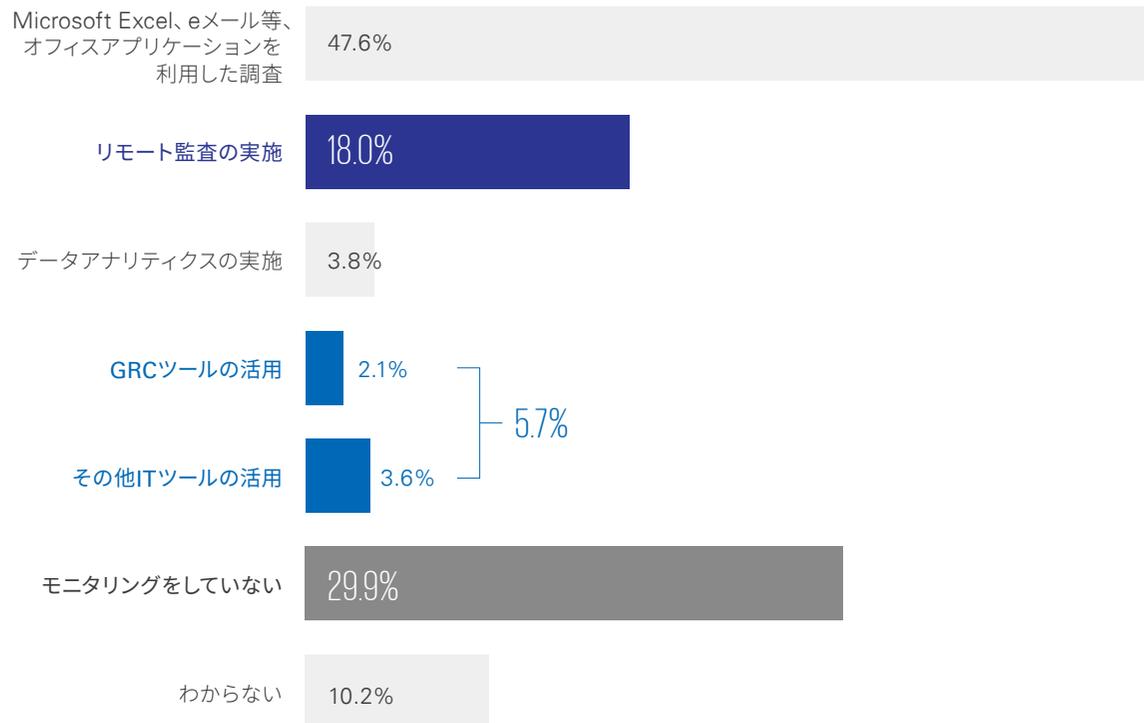
- 子会社の経営者不正への対応が可能
- 地域ごとのコンプライアンス体制・取組みを整備しやすい

- 言語、法制度等の異なる複数国をカバーする場合、地域統括会社が高負担となる
- 地域統括会社がない場合は採用できない

9. コンプライアンスモニタリング(1)

コンプライアンスモニタリングの実施状況については、29.9%の企業がモニタリングをしていないと回答しています。また、リモート監査を実施している企業は18.0%、ツール(GRCツールおよびその他ITツール)を活用している企業は5.7%にとどまります。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響により、働き方の変化や(特に海外への)移動の制約が見られるものの、リモート監査やツールを活用したモニタリングはあまり進んでいない様子がうかがえます。

▶ 自社グループへのコンプライアンスモニタリングの実施状況



(複数選択可/n=422)

9. コンプライアンスモニタリング(2)

サプライヤーへのコンプライアンスモニタリングを実施していない企業は47.9%と半数近くに上ります。贈収賄、品質、人権、情報管理など、サプライヤーとの関係でさまざまな重要コンプライアンステーマがあるにもかかわらず、その状況を把握していない企業が多い傾向にあります。なお、サプライヤーへのコンプライアンスモニタリングの実施手法としては、Microsoft Excelやeメール等、オフィスアプリケーションを利用した調査が最も多く、GRCツールやその他ITツールの活用例は限定的である点は、自社グループへのコンプライアンスモニタリングの実施手法と同様の傾向となりました。

▶ サプライヤーへのコンプライアンスモニタリングの実施状況

Microsoft Excel、eメール等、
オフィスアプリケーションを
利用した調査

22.7%

サプライヤー情報に関する
外部データベースシステムの利用

5.2%

リモート監査の実施

2.6%

データアナリティクスの実施

0.5%

GRCツールの活用

0.2%

その他ITツールの活用

0.7%

モニタリングをしていない

47.9%

わからない

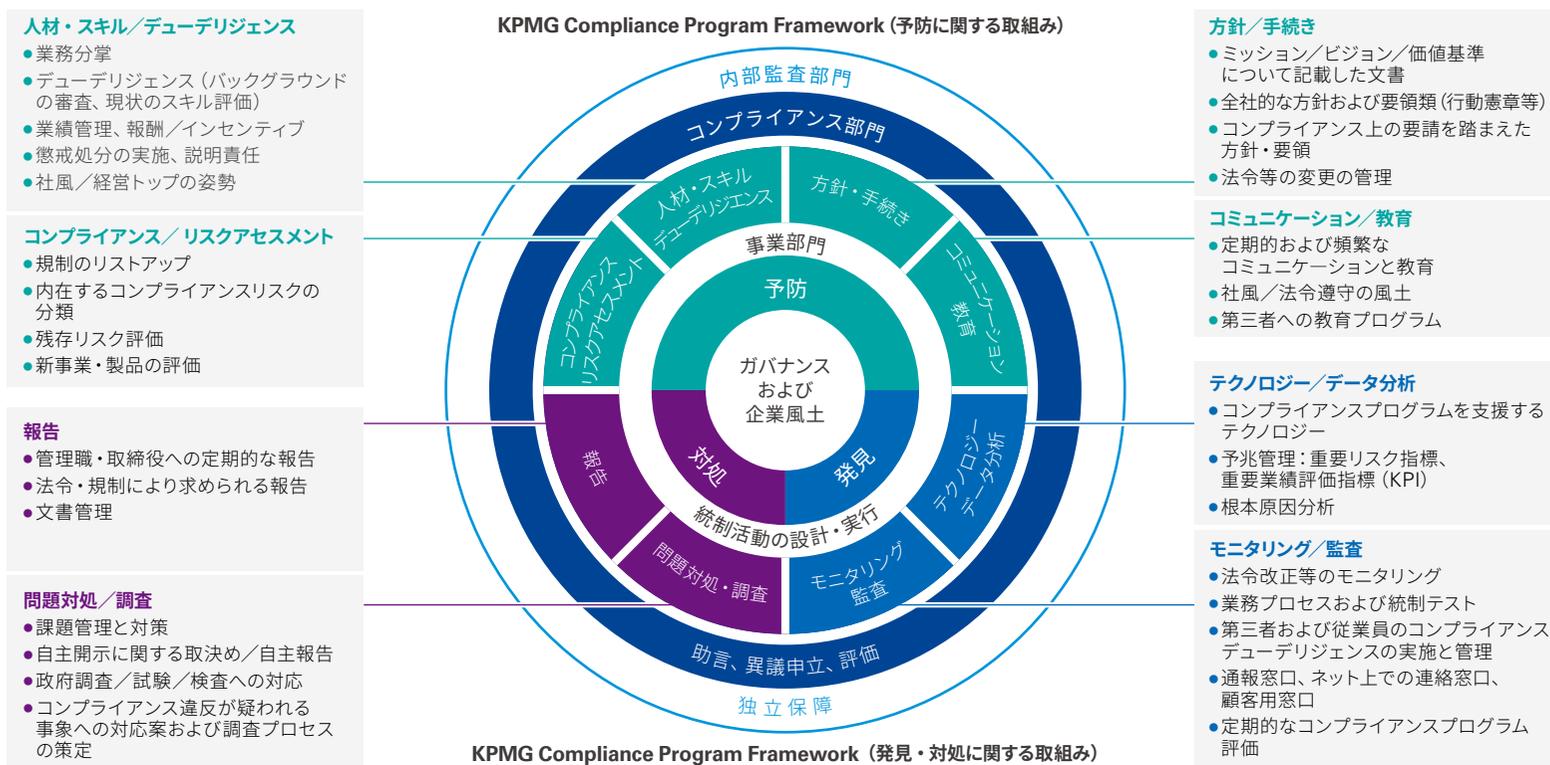
23.0%

(複数選択可/n=422)

COLUMN コンプライアンス体制の整備の視点

グローバルコンプライアンス体制の整備・運用にあたっては、各国当局が発行するコンプライアンスガイダンスにおける要求事項の充足を図ることが基本的なアプローチとなります。これらの各種法規制・ガイドラインは、その表現や粒度が異なるものの、ガバナンスおよび企業風土、法規制違反の未然予防・早期発見と適切な対処に整理することができます。

KPMGは、全体最適の観点から各種ガイドラインを効率的・実効的に充足するため、KPMG Compliance Program Frameworkとして要素を整理しています。

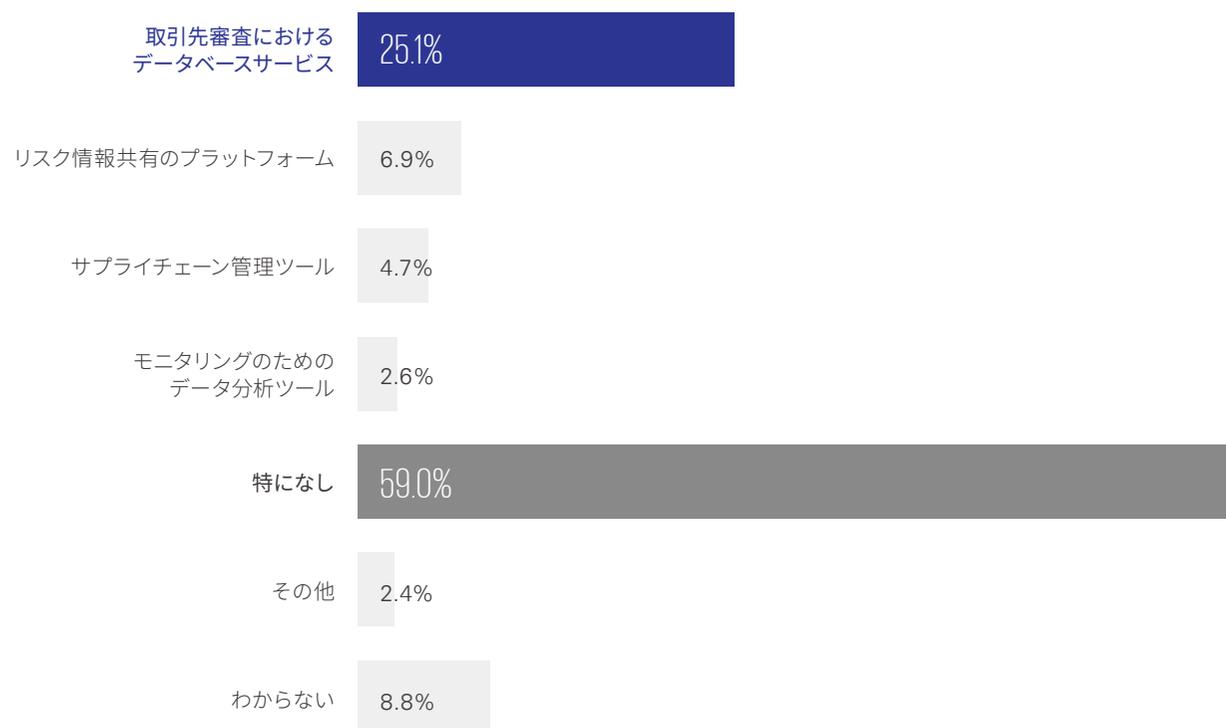


10. サプライチェーン上のコンプライアンスリスク管理(1)

サプライチェーン上のコンプライアンスリスク管理の効率化に関して、回答企業の25.1%が取引先審査におけるデータベースサービスを活用していると回答しました。

他方で、回答企業の過半数は、特段効率化のためのツールを使用していません。ESG/SDGsの潮流の中で、サプライチェーンコンプライアンスへの要請が高まっているものの、必ずしもツール活用までには至っていない状況が見受けられます。

▶ サプライチェーン上のコンプライアンスリスク管理を効率化するために活用しているツール



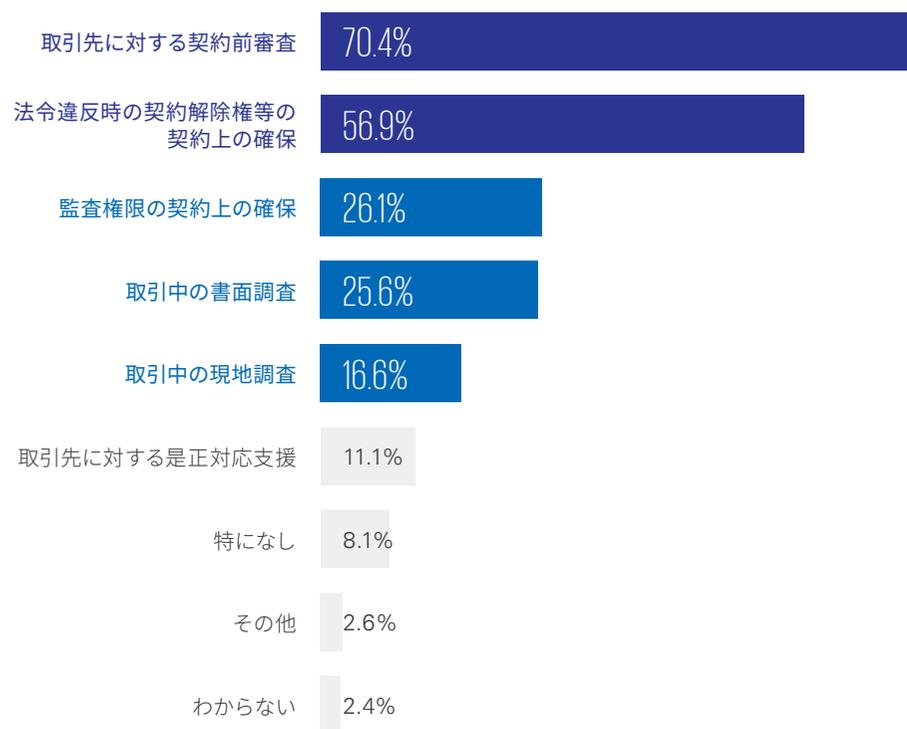
(複数選択可/n=422)

10. サプライチェーン上のコンプライアンスリスク管理(2)

サプライチェーン上のコンプライアンスリスク管理について、取引先に対する契約前審査が70.4%、法令違反時の契約解除権等の確保が56.9%と、契約前と違反時の対応はできている一方で、監査権限の契約上の確保は26.1%、取引中の書面調査は25.6%、現地調査は16.6%と、取引中のリスク管理施策は実施できていない企業が多い状況です。

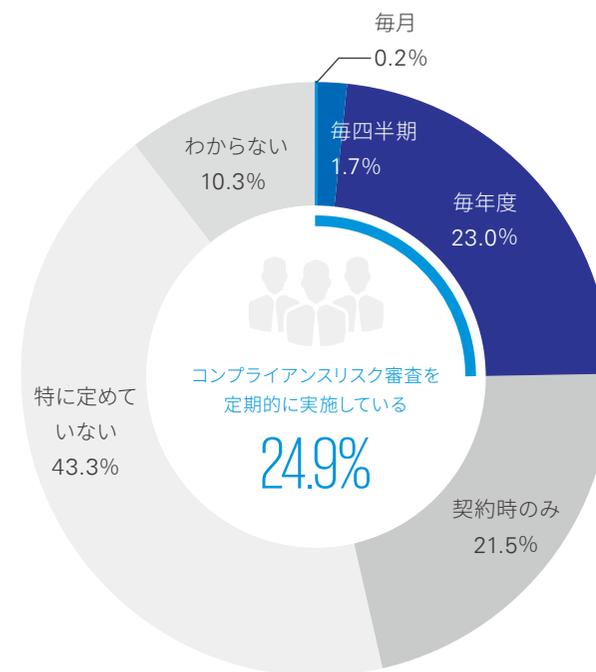
取引先等に関するコンプライアンスリスク審査の実施頻度については、24.9%の企業が少なくとも年に1回以上、定期的を実施しています。21.5%の企業は、契約時のみ実施しているとの結果となりました。

▶ サプライチェーン上のコンプライアンスリスク管理のため実施している取組み



(複数選択可/n=422)

▶ サプライチェーン上の取引先等に関するコンプライアンスリスク審査の実施頻度



(4社が無回答/n=418)

COLUMN サードパーティリスク管理

サプライチェーン上のコンプライアンスを確保するためには、サードパーティ（サプライヤー、製造委託先、物流業者、販売先等、商品やサービスを提供するために業務上の関係や契約を有する組織・個人）との取引によりもたらされるリスクを適切に評価し、リスクに応じて管理する必要があります。サードパーティリスク管理は、事業規模の拡大に伴い多大な工数を要することから、ITツールを導入し、効率的にリスクの特定や低減策の展開を進めることが有意義です。

フェーズ

1 取引前

2 新規取引時

3 取引継続中

アプローチ例

1-1. 情報の収集・確認

- 取引先についての基本情報を収集・確認

1-2. 取引リスクのアセスメント

- 取引の性質に応じて、テーマごとに国別リスク・業界リスク・事業提携先リスク・取引類型リスク等の観点でアセスメント

1-3. 取引先の審査

- 取引先に対し、各種ウォッチリストやチェックシート等を踏まえて審査
- 第三者審査ツール(データベース等)の活用により、審査プロセスを効率化

2. 契約によるリスク低減

- 新規取引に際して、取引の性質に応じた契約条項を検討

〈検討事項例〉

- 対価関係にあるサービス・製品内容の具体的記述
- 支払条件、サービス提供実態と支払報酬の対応関係
- 反社会的勢力排除に関する条項
- 法令違反禁止条項・監査条項の有無など

3. 継続的なモニタリング等

- 取引開始後も、取引先に対して継続的なモニタリングやコンプライアンスサポートを実施

〈取組み例〉

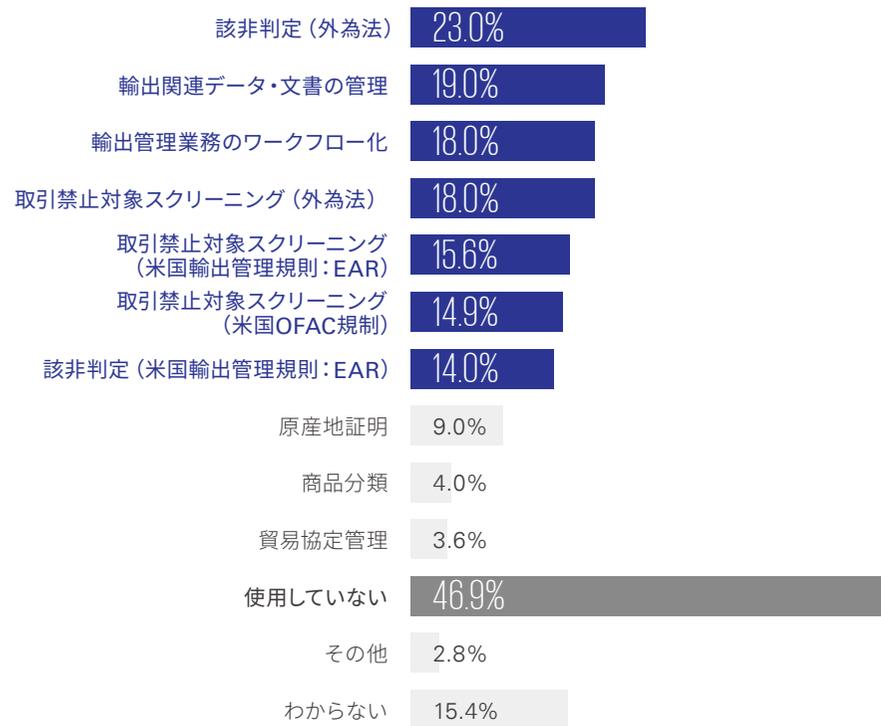
- アンケート等を通じた定期的なリスクアセスメント
- 懸念発生時における監査権の行使
- 定期的な研修の提供
- 年次のコンプライアンス確認書の要求など

11. 輸出管理業務に関する取組み

輸出管理業務においては、約半数の企業がツールを使用していませんが、該非判定、輸出関連データ・文書の管理、輸出管理業務のワークフロー化、取引禁止対象スクリーニングなどに関するツールは、一部の企業で使用されています。

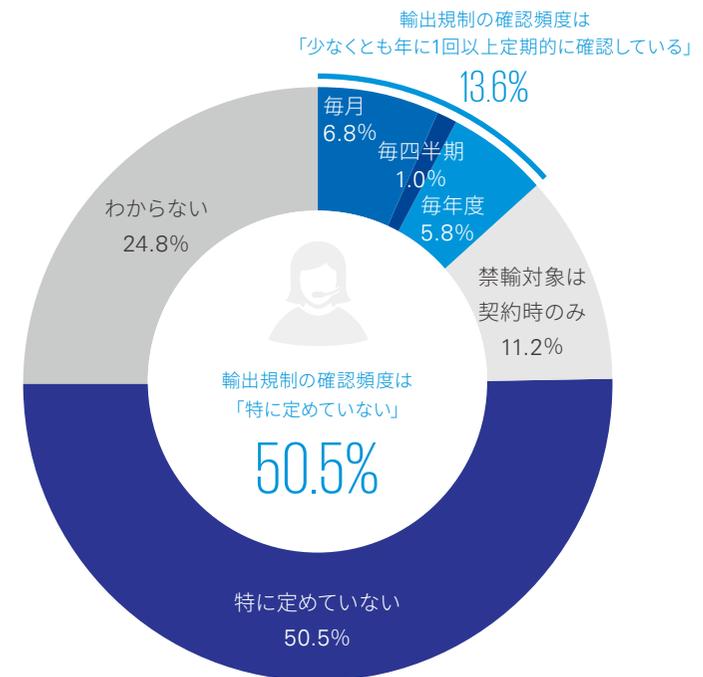
禁輸対象のスクリーニングや最新の輸出規制の確認頻度については、特に定めていないとの回答が50.5%を占めています。一方、少なくとも年に1回以上定期的に確認していると回答した企業は、13.6%との結果となりました。

▶ 輸出管理業務において使用するツールの機能



(複数選択可/n=422)

▶ 輸出管理業務における禁輸対象のスクリーニングや最新の輸出規制の確認頻度

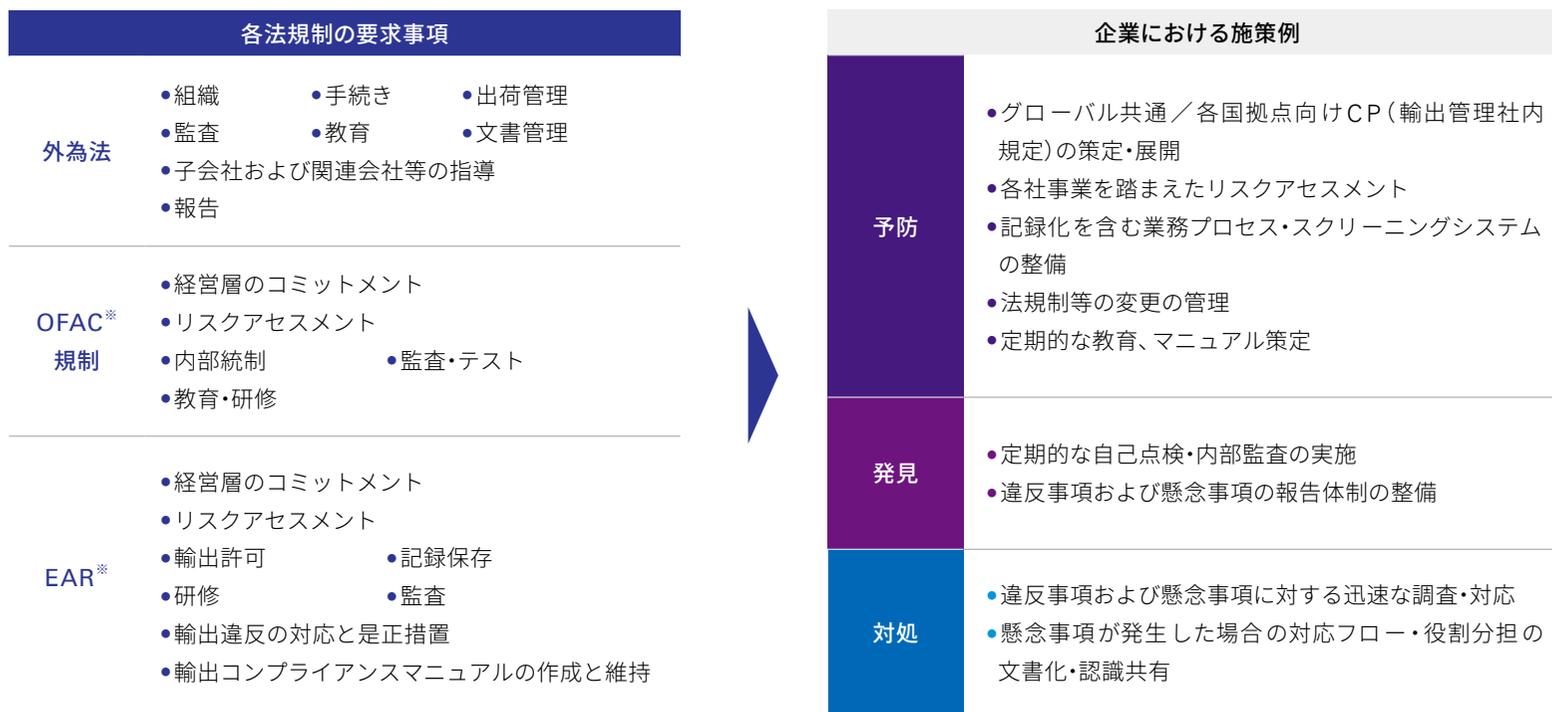


(10社が無回答/n=412)

COLUMN 安全保障貿易管理体制の整備・強化

組織として安全保障輸出入管理に係る諸問題・リスクに対応するためには、「予防」「発見」「対処」のための施策を満たす適切な管理体制を整えること、また、輸出管理における遵守事項・対応事項を踏まえたルール等を策定し、社内に浸透させることが求められます。

さらに、業務を属人化させず、効率化を図る観点から、スクリーニングシステム等のツールの活用を進めることも有用です。



※ OFAC：米国財務省外国資産管理室、EAR：米国輸出管理規則

お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/legal-compliance.html

トムソン・ロイター株式会社

T : 03-4520-1350

E : marketingjp@tr.com

thomsonreuters.co.jp

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2022 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.
Printed in Japan. 22-5018

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© Thomson Reuters 2022. All rights reserved.