



法務DXで複雑さを増す ビジネス環境を「成長の機会」にする

富士通株式会社 執行役員 EVP ゼネラルカウンセル
水口 恭子

「デジタル・ダーウィニズム」の潮流がグローバル社会・経済を覆っています。チャールズ・ダーウィン氏を代表する自然学者が適者生存をもとに進化論を説いたように、不可逆的なテクノロジーの進化への対応に遅れた企業は加速度的に競争力を落としかねない世界が急速に広がりつつあります。

富士通はテクノロジーを生み出す企業として、またテクノロジーを活用する企業として、国・地域や部門の枠を超えたデジタルトランスフォーメーション(DX)を急速に進めています。DXを持続可能な成長につなげるため、全社的な変革や新たな成長領域の育成にも取り組んでいます。

2020年にはパーパスを「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」と明文化しました。同時に社員の価値観と行動規範を示すFujitsu Wayを12年ぶりに刷新。グローバルやグループ企業を含め、経営から現場まであらゆるレベルでデータドリブンを実現する体制整備やビジネスオペレーションの標準化を進める「One Fujitsu」プログラムを進めているほか、ジョブ型人材マネジメントやキャリア採用の拡充策も導入しました。2021年には新たな事業ブランド「Fujitsu Uvance」を、2024年にはコンサルティング事業ブランド「Uvance Wayfinders」をそれぞれ打ち出しました。

本レポートでは富士通 執行役員 EVP ゼネラルカウンセルの水口恭子が、非連続に変化する時代における法務部門の役割、テクノロジーとデータを活用した法務DXの実践と課題、法務への生成AI(人工知能)活用の方向性、法務DXがもたらすビジネス貢献の勘所を包括的に示します。

本レポートをきっかけに、富士通とお客様の実践知をお互いに組み合わせて「統合知」に昇華し、テクノロジー起点で新たな価値を生み出すヒントになることを願ってやみません。富士通とともにDXを戦略的に積み上げ、未来志向で企業価値向上への旅に踏み出しましょう。

目次

エグゼクティブ・サマリー	3
Section 1	4
> 変化に適応する法務部門を目指して	
海外拠点でスモールスタート	
法務の専門性が分化、人材獲得は一段と難しく	
Section 2	7
> テクノロジー活用の熟練度がグローバル競争力を左右する	
Section 3	9
> 法務DXでビジネスへの貢献度を高みに導く	
共通言語はデータ	
法務の業務・サービスをFit to Standardに	
生成AIで法務DXの真価を高める	
「経験と知見」頼みから脱却	
Section 4	13
> おわりに	

エグゼクティブ・サマリー

グローバルの社会・経済情勢は非連続な「変化の時代」に突入しています。各国・地域は税制やデータプライバシー、生成AI(人工知能)をはじめとする新たなテクノロジーの適切な取り扱いといった、ビジネスを取り巻く規制やルールを相次いで変更しています。米中対立を軸に世界経済の分断が進み、地政学リスクは世界中に根を広げています。脱炭素の潮流はさらに大きくなる見通しです。

変化への適応を表すかのように既存の産業の垣根は壊れ、技術革新が加速度的に速まっています。ビジネス環境は今後、一段と変化の度合いを増すでしょう。従来の慣習やレガシーに依存したままでは、変化への対応が後手に回り、ビジネス成長の機会を逃しかねないリスクはどんどん高まるとみています。

変化の時代をネガティブな意味でのリスクではなく、成長への機会とするには、法務部門の役割が一段と重要になると考えています。法務部門が変化の芽を素早く捉え、変化の中身を正しく読み解く。それをビジネス部門にフィードバックし、スピード感を上げつつ適切なリスクテイクをしながら事業をグローバル展開していく。法務部門は今や、企業価値を不断に高める一翼として、成長へ積極的に、直接貢献する組織としての役割を求められています。

法務部門を成長へ直接貢献する組織に変えるにはデータとテクノロジーの活用がカギとなります。データを自社のグローバル拠点をまたぐ共通言語として活用し、グローバルでのリーガルサービスのレベル向上と平準化を促す。生成AIなどの先端テクノロジーを実装し、効率性と信頼性、スピード感を高めてビジネス展開をより手厚く支え、加速させる。こうした変革が競合との差別化を生み、市場の信頼を得ることにつながるのです。

本レポートでは法務部門のC-Suiteや担当者の方々を対象に、法務部門に必要なデジタルトランスフォーメーション(DX)、データとテクノロジーの活用によって得られる効果と課題、変化の時代に適応する法務DXのあるべき姿を包括的に示します。富士通の実践知を通じ、ビジネスのグローバル展開を支える法務DXによって、変化の時代における持続的な成長への手がかりを得る一助になれば幸いです。

Section 1

変化に適応する法務部門を目指して

ひと昔前では想像できないような非連続な変化がグローバル社会・経済を揺るがしています。ビジネス環境は複雑さを増し、不確実性が和らぐ兆しはありません。世界の企業は今、変化に適応したものだけが生き残れる「適者生存」の大競争時代に直面しています。

変化への適応を新たなビジネスモデルにしようと富士通は2021年、Fujitsu Uvanceを立ち上げました。持続可能な世界を実現する7つの重点分野を定め、テクノロジーと様々な業種の知見を融合し、業種横断でグローバルにお客様のビジネス成長と社会課題の解決に挑む事業です。

グローバル標準のビジネスを展開するには、法務部門もグローバルに一貫したサービスをビジネス部門に提供しなければなりません。ビジネスの競争力を支え、高めるために素早く、効率的に、品質の高い法務サービスを提供する。目まぐるしい環境の変化に対応できるよう、生産性を上げる。変化に適応する法務部門への変革を目指して2022年、英国のチームを中心に富士通の法務DXの取り組みを始めました。

海外拠点でスモールスタート

英国を中心に開発したのが、ServiceNowをベースに構築した社内法務プラットフォーム「AskLegal (アスク・リーガル)」です。法務案件を3段階の難易度別に記録、難易度が高い案件はリソースを重点配分してサポートし、定型的な依頼や質問はチャットボットで回答まで導きます(図表1)。地域ごとに現在進行形の案件数を示し、法務の仕事の「見える化」も進めました。業務の偏りを把握することでメンバー間の協働を促しやすくなり、作業負荷の適切なバランスを通じたサービスの向上につなげます。

海外で開発を進めたのは、アジャイルにスモールスタートをしやすい環境だからです。

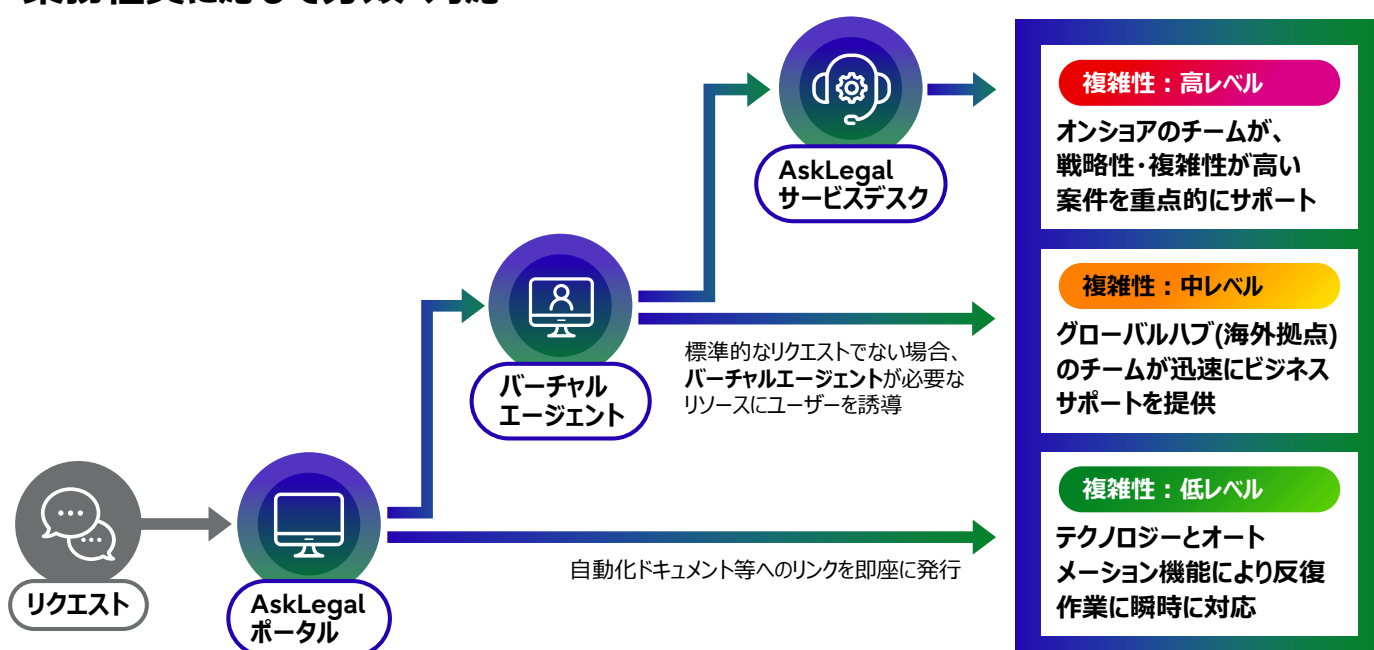
富士通にはグローバルで約570人の法務メンバーがいます。そのうち、日本は約7割を占める大所帯です。日本に本社を置いて上場している企業なので、日本の会社法や東証の規制に沿った対応など、コーポレートガバナンスに対応するための機能を持っているほか、法務の各専門分野においてガバナンスをかけるとともに各機能を結びつけて中長期のスパンで成果を出すといった性質の業務も本社ならではないと思います。

そういう意味で日本の本社には俊敏にトライ&エラーをするのになじまない業務も多くあるということになります。一方、海外拠点は本社法務よりは業務が絞られており、法務として貢献する先のビジネス自体もある程度絞られており、トライ&エラーを繰り返しながら、実践の中で性能を高めるのに適していたのです。

2022年度からEurope、APAC、Americasに順次、導入して実用性を磨いてきました。日本でも本格的な導入を進めています。日本は富士通の利益の大半を占める市場です。我々のお客様に当たるビジネス部門の要求も、海外に比べて多種多様にわたります。海外で培った機能をそのまま日本に移植しても、最大限の効果は発揮できないでしょう。ビジネス部門の要求を常に吸い上げ、試行錯誤を重ねながら不断に改善を続けています。

図表1：業務性質に応じたトリアージを設定し、グローバルに一貫性のあるサービス提供を目指す

グローバルリーガルプラットフォーム「AskLegal」にリクエストされた内容を業務性質に応じて分類・対応



(出典)富士通作成

法務の専門性が分化、人材獲得は一段と難しく

データやテクノロジーで不確実性を越え、限られたリソースで生産性を高めるのはこれからの法務部門に必須の課題だと考えています。法務の専門性が分化し、人材獲得が一段と厳しくなることが背景にあります。

例えば個人情報の保護。EUでは2018年に一般データ保護規則(GDPR)を施行しました。以前だと、法務部門の同じチームの中で個人情報保護に関するスタディーや取引の交渉を手掛けていましたが、GDPRは求められる義務が組織や技術に関するものなど多岐にわたり、違反した場合のリスクがグループ全体に影響を及ぼすため、専任チームで対応する必要がありました。今後はグローバルで同様のサービスが展開されるビジネスや活動がますます増えると思います。

中国やインド、カリフォルニア州法でも個人情報保護法が制定され、それぞれ規制内容も異なるので、グローバルで法務メンバー同士が密に連携しながらよりチームごとに専門性を高めざるを得ない状況に今は置かれています。M&Aに関しては、各国ごとの法制度の理解が重要であることはもとより、国内でも様々な論点についての動きをフォローする必要があります。

AI分野でも2024年5月、AIシステムの定義や事業者に貸す義務、違反者の罰則を定めた「AI規制法」がEUで成立しました。主要7カ国(G7)は2024年内にも、生成AIの悪用リスクなどの情報開示基準を定め、国際基準作りを急いでいます。

グローバルに規制やルールの見直しが相次ぐ中、それぞれの専門ごとにチームをつくって知見を効率的に蓄積しながら対応する必要性が高まっています。富士通はグローバルにビジネスを展開している以上、海外の法律や規制の動きに常に気を配らなければいけません。人材は限られる、一方でカバーすべき分野がより広がり、より専門性を求められる。グローバル展開する多くの日本企業も同じ悩みを抱えているかと思います。

こうした変化に適切に対応するためにも、データやテクノロジーによる法務DXは欠かせない変革です。富士通の法務DXの具体的な効果はSection3で詳述します。変革は道半ばですが、歩む道のりと目指すゴールははっきりしています。

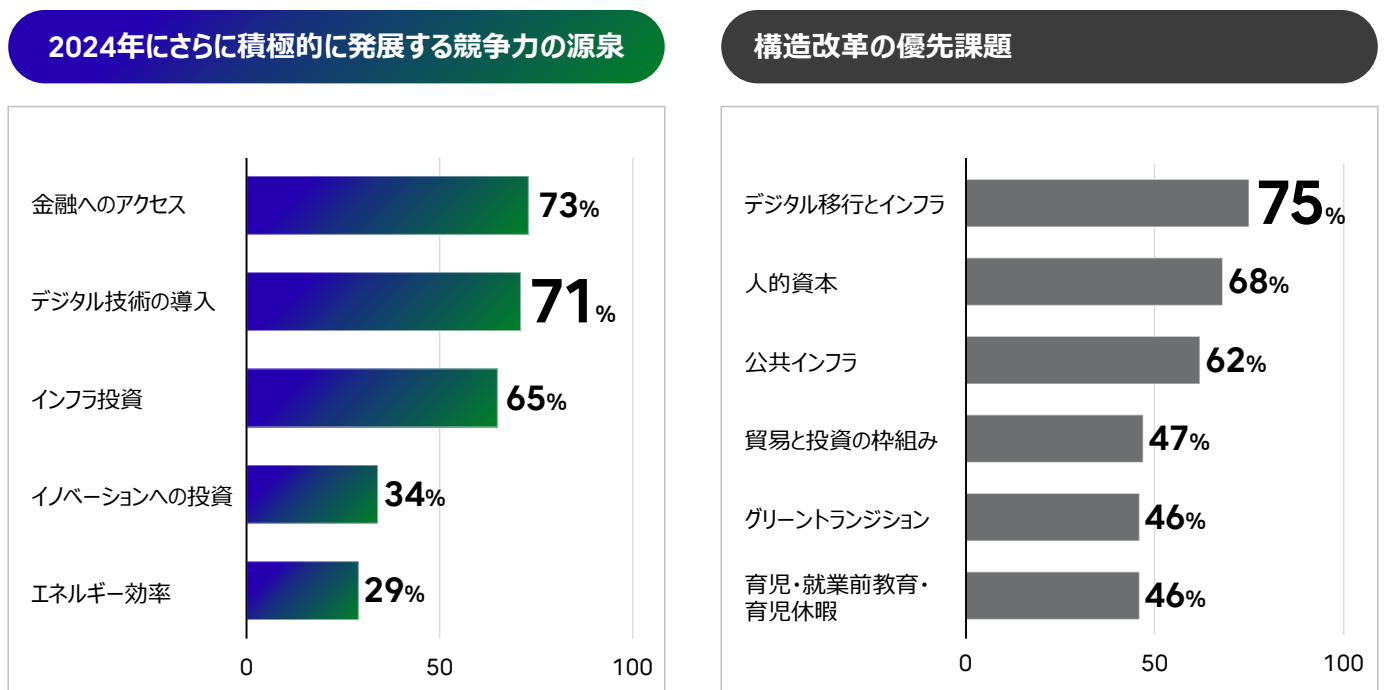
Section 2

テクノロジー活用の熟練度がグローバル競争力を左右する

テクノロジーは変化の時代を成長の機会とする強力なサポートとなり得ます。ただ、単にテクノロジーを導入するだけでは効果は限られるでしょう。法務はもちろん、全社を俯瞰してそれぞれの課題に応じて最適なテクノロジーを見極め、テクノロジー活用の熟練度を不断に高めることがグローバル競争力を左右します。

OECDの加盟国の経済団体に構成する経済産業諮問委員会（BIAC）が2024年4月に公表した「[Economic Policy Survey 2024](#)」によると、「2024年にさらに積極的に発展する競争力の源泉は」との問いに対し、「デジタル技術の導入」と答えた回答の割合は71%に達しました。「金融へのアクセス」（73%）に次ぐ2位です。一方、「構造改革の優先課題は」との問いへの答えでは「デジタル移行とインフラ」が75%と2023年調査より5ポイント上昇し、全体のトップとなっています（図表2）。デジタルの導入の必要性は高まっている半面、その効果を十分に生かし切れていない現状が浮かびます。

図表2：デジタルの導入の必要性は高まっているが、改革は不十分



(出典) BIAC「Economic Policy Survey 2024」より富士通作成

世界における日本の現在地も見てみます。スイスのビジネススクールIMDが2023年11月に公表した「[世界デジタル競争力ランキング2023](#)」によると、日本の順位は32位と2022年調査から3つ順位を落とし、過去最低となりました。特に「将来への準備」の要素のうち「ビジネスの俊敏性」は56位と下位に低迷しています。グローバルのデジタル競争力において、日本は後塵を拝していることが見て取れます。

デジタル移行はグローバル共通の解くべき主要課題でもあります。今からでも経営のデジタルシフトをぐっと進めれば、日本企業はグローバル市場で競合優位性を取り戻せることも示唆しています。デジタル化の対象はビジネス部門だけではありません。全ての経営機能をデジタル化の範囲としてDXを進めなければ、成長の機会を掴むことはできないでしょう。もちろん、法務部門もその中心の一部を担うべき組織です。

Section 3

法務DXでビジネスへの貢献度を高みに導く

Section 1でAskLegalの特長と開発の経緯をお伝えしました。本章では、AskLegalを中心とした法務DXによって得られた効果や、法務における生成AIの活用についてもご紹介します。

共通言語はデータ

グローバルリーガルダッシュボード(図表3)によってデータドリブンマネジメントを推進しています。グローバルに散らばる様々な情報ソースから毎月、15万以上のデータを収集し、ワークフローの稼働状況や自動応答率、リスクのリアルタイム把握、ユーザーのフィードバック、財務状況などのトレンドを可視化しています。集めたデータはトラッキング・分析に生かし、人材の最適配置やサービスの改善につなげています。

図表3：ダッシュボードで毎月15万件以上のデータを可視化している



- グローバルにおける様々なソースから**毎月15万以上のデータポイント**を収集
- ワークフロー稼働状況、自動応答率、リスク状況、リソース分布、生産性指標、ユーザフィードバック、法律事務所利用状況、財務状況などの**データのトレンド**をダッシュボードで可視化
- データをトラッキング・分析し、**組織運営**や**サービス品質**をマネージ

(出典)富士通作成

日本に本社があるグローバル企業の法務部門が Fit to Standard (標準化) を主導するのは本当に難易度の高いことである、と改めて感じています。それは、法務は言語ベースだからです。例えば財務・経理部門であれば数字をベースとしてある程度、コミュニケーションを取れると思います。法務の場合、各国・地域で言葉が違えば、法律・裁判制度という前提条件が違うため、グローバルのメンバーで問題解決方法を議論することに困難を伴います。だからといって各国の弁護士メンバーにすべてを任せってしまうとグループの価値観やリスク許容

度がうまく反映されない場合が出てきてしまいます。グローバルな法務組織は各国の弁護士メンバーへの権限委譲とグローバルに一貫性のある問題解決の指針を徹底するというバランスをうまくとっていく必要があります。

グローバル展開する日本企業の法務部門のほとんどが、おそらく同じ悩みを抱えているのではないのでしょうか。ただ、日本のグローバル企業としてもう一段、成長を目指すのであればこうした悩みを乗り越えるものが絶対に必要だとも感じています。解となるのが、データです。データこそが法務の共通言語となるのです。

例えば、法務部門の運営にあたっては、データを分析することでビジネス部門への法務サービスを改善し、さらに法務サービスを使ってもらえるようになる前向きなサイクルを回していきたいと考えています。グローバルな個別案件の解決に当たっては、データを土台として同じ視線で同じファクトを見ることで、リスクの許容範囲といったギリギリの議論を深められ、ぶれない判断基準を築くことができるのではないかと考えています。

法務の業務・サービスをFit to Standardに

レポートも抜本的に見直しました。グローバルリーガルレポートツールというプラットフォームによって、日本と海外の各拠点がリアルタイムでレポートを共有できる環境を整えました。ワークフローシステムによって素早く情報を収集し、関連データをダッシュボードで可視化します。また、AIを使い長文レポートを要約したり、多言語に対応したりといった機能も備えています。今ではグローバルで120を超える重要なプロジェクトのリスクレポートを本社がタイムリーに確認できる体制を確立しています。

以前は「マンスリーレポート」という形で毎月、チームごとに文章にまとめて本部に送るやり方でした。1本まとめたらもう1本、という反復も常態化していました。報告はもちろん大事ですが、「する側」にとってはつまらない作業だろうな、とも感じていました。プラットフォーム上でレポートの入力から集約、閲覧まで完結させることで、報告側も閲覧側もシームレスに情報を共有できます。翻訳機能も煩わしさの軽減につながっています。あたかも隣同士で働いているかのように本社として情報を把握できるのはとても大きな利点です。

データを法務の共通言語にし、レポートを1つのプラットフォームで完結する。グローバルで「One Legal」を推進する。こうすることで、業務だけでなくサービスもFit to Standardに近づくと考えています。

どの国でビジネスをしようとも、法務からのアウトプットがある程度共通のフレームワークで構成されていれば、聞き手はより理解しやすくなるでしょう。24時間365日、いつでも高品質なユーザーエクスペリエンスを提供することができれば、ビジネス展開をさらに加速できます。こうした好循環を促すことが、法務部門が担うべき価値創造であり、法務DXで果たすべき役割だと確信しています。

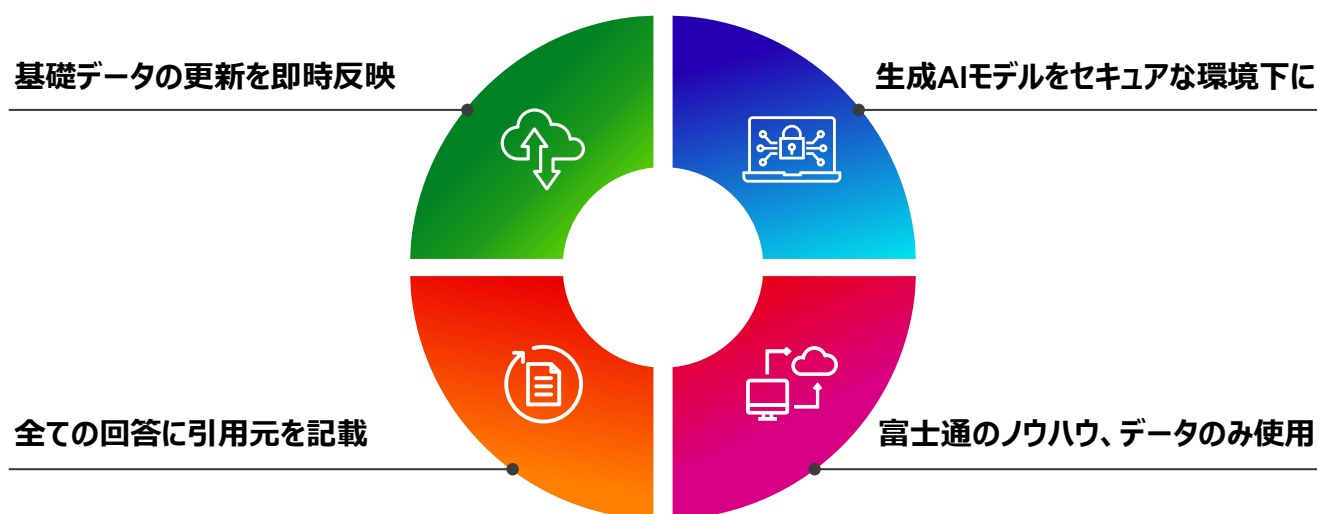
生成AIで法務DXの真価を高める

今まで取り組んできた法務DXによって、グローバルで見ると約2年半で4,000日分相当の作業時間を削減できました。人がやった場合の作業時間を、テクノロジーで自動化できた作業実績をもとに算出しています。さらに生産性を高めるため、生成AIの活用にも本格的に乗り出しています。

その取り組みの一環として、AskLegalに搭載しているチャットボットを生成AIに置き換えようと開発を進めています。従来はあらかじめストレージされたナレッジやノウハウが記載されたドキュメントのリンクにユーザーを誘導する仕組みでした。生成AIに置き換えることで、より話し言葉に近く、ユーザーがドキュメントを開かなくても必要な情報が直接文脈を伴った形で表示されるようになります。グローバルの法務部門で蓄積されたナレッジを回答のベースにしており、適正性と正確性、安全性と平準化も担保しています(図表4)。

図表4：生成AIによってセキュアでシームレスに情報を提供できる環境を整える

海外で2024年秋にも実装、日本では2025年度中の稼働予定



(出典)富士通作成

こうした機能も英国のメンバーを中心に開発を進めてきました。海外のメンバーと信頼感を醸成し、予算を与えて権限を委譲することに重きを置いています。本社主導のガバナンスとのバランスをとることは常に難しい課題ですが、データドリブンでコミュニケーションをより密に取れるようになった効果がこうした点にも表れていると感じます。海外では2024年秋から実装を予定、日本では2025年度中の導入を目指しています。

「経験と知見」頼みから脱却

法務の仕事あるあるですが、ベテランの「経験と知見」頼みになりがちな風潮があります。こうした風潮のリスクは、時として対応者による品質にバラツキが生じることです。ビジネス部門の視点に立てば、法務サービスの品質にバラツキがあることへのストレスはとて大きいはずです。

法務DXによって、できるだけ高いサービス品質で標準化したいと考えています。先述したチャットボットや生成AIにはベテランの知識とノウハウを詰め込んでいます。そうすることで高品質に標準化できるだけでなく、若手や中堅もベテランの知識とノウハウを思い切り生かせる環境を作り出せます。若手や中堅がベテランの知識とノウハウをスムーズに借りられることで、誰もが等しく、自分の強みを生かせる多様性のあるチームに育つのではないかと期待し、実現への手応えを感じています。

Section 4

おわりに

法務DXに実効性を持たせるには3つのカギがあると考えています。1つ目は「トップコミットメント」です。法務部門のトップ自らテクノロジーへのアンテナを広げ、勉強を重ね、必要性和効果をメンバーに発信し続けることが欠かせません。2つ目は「スモールスタート」です。最初から大きな成果を上げるのは容易ではありません。トライ&エラーを繰り返しながら、小さな成果を積み重ねることがDX推進の近道となるでしょう。

3つ目は「マインドセット」です。ビジネスを後押しする。ビジネスパーソンに寄り添うことを常に意識して、アウトプットのスピードと質を上げる。こうした考えと行動様式が、優れたユーザーエクスペリエンスを実現します。富士通の法務部門は利用者からサービスのフィードバックを5段階で受け付けています。中にはマイナスの評価もありますが、全ての声をサービス改善につなげるために生かしています。「ビジネスを後押しするためのできることは何でもやる」と全員で共有することが何より重要です。

富士通の法務DXにゴールはありません。データとテクノロジーによって非連続な変化の時代を乗り越え、グローバルビジネスの伴走者として最適なサービスを創造し、提供する法務機能を目指していきます。複雑さを増すビジネス環境を、リスクではなく成長の機会とする法務部門を実現するために、持続的な企業価値向上への旅とともに挑み続けましょう。

**水口 恭子** Kyoko Mizuguchi

富士通株式会社 執行役員 EVP ゼネラルカウンセル

1998年に富士通入社。法務に従事しつつ、ノースウェスタン大学ロースクール留学。計7年にわたり豪州、米国、英国に駐在。ニューヨーク州弁護士。2020年、執行役員常務 ゼネラルカウンセルに就任、法務・知財・内部統制推進本部長を兼務。2022年に、執行役員 EVP ゼネラルカウンセルに就任、現在に至る。

※所属、役職は掲載当時のものです。

記載されている企業名・製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。

本資料は発行日現在のものであり、富士通によって予告なく変更されることがあります。

本資料は情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通はその使用に関する責任を負いません。

本資料の一部または全部を許可なく複製、複製、転載することを禁じます。

富士通および富士通ロゴは、富士通株式会社の商標です。