

THOMSON REUTERS Legal Tech 特集

導入事例：JT

日本たばこ産業株式会社日本マーケット部長代理（法務担当）

稲村 誠 氏



JT の法務改革とリーガルテック～テクノロジーで進化する法務機能の現在地

企業が直面するリスクが多様化する中、法務業務が企業経営や成長戦略に果たす役割はますます大きくなっている。しかし、企業法務は人材不足やコスト削減、コンプライアンス強化など様々な課題に直面しており、それらを解決するためのソリューションとして「リーガルテック」が注目を集めている。2022年1月にたばこ事業の本社機能をスイス・ジュネーブに統合した日本たばこ産業（以下、JT）は、2023年9月にトムソン・ロイターが提供する法務ソリューション・Legal Trackerを導入・活用を開始した。その狙いと手応え、今後の展望についてJTの日本マーケット（たばこ事業）で法務を担当する稲村 誠氏に話を伺った。

トレンドに先んじてリーガルテックを導入。 その理由は？

— まずは、御社の法務部門の体制について教えてください。

JT は、①たばこ事業部門と②食品や医療などたばこ以外の事業を扱うコーポレート部門に分かれており、それぞれに法務担当部署が置かれています。現在、JT 単体では①と②あわせて約 30 名が法務関連業務を担当、グループ全体では全世界に約 250 名の法律専門家が在籍しています。

— JT では、日本でまだ DX という言葉が浸透していなかった 2018 年に、いち早くリーガルテックを導入されました。以来、どのようにリーガルテックを運用してきたのでしょうか？

これまでを振り返りますと、JT におけるリーガルテックの活用は大きく分けて2段階に分けられます。第 1 段階が始まったのはおっしゃるとおり 2018 年で、この年に当社としては初めて AI 契約書レビュー支援ツールを導入しました。この時点では本当にリーガルテックが業務に役立つかどうかは未知数。「よく分からないけど面白そうだし、うまくいけば業務が楽になるかも」という興味本位で導入したというのが正直なところでした。

そして 2018 年以降は、法律相談用プラットフォームや法律図書のオンライン・サブスクリプションサービスなどを順次導入、リーガルテックによる業務効率化を進めてきました。なお、偶然ではありますが、このタイミングで法律図書のサブスクリプションサービスの利用を開始していたことが、数年後にやってきたコロナ禍における円滑な事業継続に、大いに役立ちました。法律相談用プラットフォームについては従来の方法、つまり各事業部門の担当者から法務担当者にメールベースで相談する方法では、法務部門全体にとっての知見の蓄積が難しいという問題意識を背景に、採用・導入に踏み切ったものです。現在は各部門からの相談、我々のチームからの回答も全てこのプラットフォーム上で行うことによって、やり取りをデータ上に保存・蓄積・可視化、貴重な知見の集積としてチーム、ひいては JT グループのサステナビリティ向上に活用しています。とはいえ、これらは後になって見いだしたリーガルテックのメリットであり、2018 年当時は「リーガルテック＝業務効率化のための手段」という単純な認識からのスタートでした。



— その認識は、いつ頃どのように変化したのでしょうか？

リーガルテックによる業務効率化が定着した 2022 年ごろから、JT にとってリーガルテック活用の第 2 段階が始まったのではないかと考えています。第 1 段階では、業務効率そのものがリーガルテックの主な目的だったのに対し、その年くらいからは「業務効率化で生まれた時間をどのように活用するのか？」という観点から、リーガルテックの活用を検討するようになりました。つまり、事業へのインパクトが大きく、かつテクノロジーでの代替が困難な業務にメンバーが注力できる環境の構築のために、リーガルテックを生かそうという発想が生まれたのです。



「業務効率化」の先に見据える、リーガルテックの真の目的とは？

— 第 2 段階では単なる業務効率化に加えて、「法務パーソンによるサービスの付加価値＋事業への貢献度向上」が求められるようになったのですね。

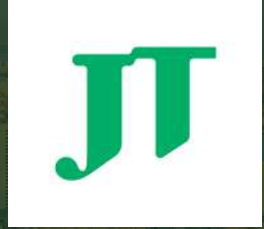
そうですね。「社内における法務の存在感を高めていく、影響力を発揮するための手段としてテクノロジーをどう活用するか」という発想に基づいてリーガルテックを採用する傾向が、ますます高まっているように感じています。現在では複数のソフトウェアを契約し、種々のリーガルテックサービスを利用していますが、同時に社内でも独自の取り組みを進めています。2023 年の夏～年末にかけては、社内の IT 部門と連携して生成 AI、ChatGPT の活用にもトライしました。具体的には、チームで蓄積したデータを ChatGPT に読み込ませることによって法務相談プラットフォームの進化を試みたのですが、当時はまだ ChatGPT の技術的な到達点が 3.5 程度だったこともあって、法務という専門性の高い業務に活用することは難しく、結果的にはうまくいきませんでした。各部門から法務部に寄せられる相談内容とその回答を、主語述語を揃えた Q&A 形式にした上で読み込ませれば精度が上がるのかもしれませんが、それには膨大な準備作業が伴いますので、業務効率化の観点からも本末転倒になってしまいます。結局、ChatGPT に関する取り組み自体は中止ということになってしまいました。しかし、この取り組みが完全に無駄だったかというと、決してそうではなく、外部のベンダーさんから提案される生成 AI を活用したソリューションの採用を検証する際の判断基準が明確になったという点では、非常に有益な取り組みであったと考えています。

THOMSON REUTERS Legal Tech 特集

導入事例：JT

日本たばこ産業株式会社日本マーケット部長代理（法務担当）

稲村 誠 氏



今後は「統合型プラットフォーム型サービス」がリーガルテックの主役に

—今後のリーガルテック活用についてどんな展望を描いていますか？

法務部門にとっての一番の課題は、リーガルテックの活用によって得られる大量のデータをどう利活用するかということです。得られたデータを正しく読解し、それに基づいて課題を解決するという戦略的な思考を持ち込めるかどうか、法務パーソンに求められています。

例えば、これまでは法改正や相談内容のトレンドなどを踏まえた、定性的な感覚や判断によって人員の配置や予算獲得をするのが一般的でしたが、今後はデータ解析によってより定量的な形、あるいは事後により検証しやすい形に変革していく必要がありますし、間違いなくそうなっていくでしょう。その意味、私は個人的に、今の日本のリーガルテックには一種の「踊場感」があるように思っています。特に AI による契約書レビュー領域に関しては、ここ数年の間に非常に多くのサービスが生まれて競争が激化したために、サービスのレベルが大きく向上し、法務の実務に十分耐え得るレベルに達していますが、実はこれは世界的に見ても非常に稀有なことです。実際、JT グループは世界 130 개국以上を展開していますが、日常的に AI 契約書レビューを活用している国は、おそらく日本だけでしょう。他国の場合は CLM（コントラクト・ライフサイクル・マネジメント）が先行していて、グローバル企業でも CLM を採用しているケースがほとんど。CLM よりも AI コントラクトレビューが先行した日本は世界的に見て非常にレアなケースと言えますが、それは結果として良かったのではないかと私は考えています。しかし、ここ数年の AI コントラクトレビューのトレンドが今後も続くのかどうかというと、正直分かりません。個人的には、今後は生成 AI コントラクトレビューから統合型のプラットフォーム型サービスに、主戦場が移行していくのではないかと見ています。ユーザーの立場からみても、これは非常にメリットの多い変化であり、個人的にも歓迎しているのですが、ここで注意しなくてはならないのは AI リーガルチェックの主戦場の変化や拡大の動きが、あくまでもベンダー主体で行われているに過ぎないということ。つまり、ユーザーである各企業の法務パーソンが置かれている状況にマッチしているかというと、必ずしも YES と言い切れないのが現実だということです。例えば、既に普及しつつある AI コントラクトレビューについても、本当に必要なかどうか検証されないままに導入されているケースが少なくありません。実際、「流行っているから導入してはみたけれど、あまり効果を実感できなかった」、「自分たちの業務に合っていなかった」という意見も聞かれます。この問題は、プラットフォーム型サービスへの移行が進んだ後にも、依然として残るのではないかと懸念しています。

弁護士・事務所・類型ごとのコスト比較を可能にした Legal Tracker

—リーガルテックを取り巻く環境が目まぐるしく変化しつつある中、2023 年 9 月にはトムソン・ロイターが提供する電子請求・案件管理ソリューション「Legal Tracker」をご採用いただきました。どのような経緯・目的があったのでしょうか？

JT では 2022 年 1 月に、グローバルでの競争力強化を目的に、主力事業であるたばこ事業の本社機能をスイス・ジュネーブに統合しました。我々日本にある法務チームについても、「ジュネーブにいるイギリス人のジェネラル・カウンスルのもとで、日本法務を担当するチーム」という位置づけになっております。従って、今回の Legal Tracker についても私たち日本チームではなく、グローバルのリーガルチームの主導により、全世界で導入が進められました。導入の最大の目的は、コストの最適化です。ご存じのとおり、グローバル企業は一般的に日本企業よりもコスト管理がシビアですが、それは必ずしもコストカットを目的としたものではなく、限られた経営資源をより最適に配分して有効活用したいという発想に基づいています。Legal Tracker についても同様の発想に基づいて選定・導入されたもので、現在は JT の世界中の拠点で Legal Tracker を活用した業務効率化と、コスト管理の最適化が行われています。これにより、JT グループは世界中のコストを同一のプラットフォーム上で確認できるようになり、大幅な業務効率化を実現することができました。



—日本の法務チームにおいては、Legal Tracker をどのように活用していますか？

日本の法務チームでは、2023 年 9 月から Legal Tracker を導入しています。これまで JT では、多くの日本企業と同様に、お取引先の弁護士事務所から毎月紙で請求書を受け取り、その請求書に基づいて相談料をお支払いしていました。もちろん、毎月・毎年の相談料の内訳や総額についてしっかり確認しているものの、過去のお支払い実績や他事務所へのお支払い実績と比較した上で、現在のコストが適切かどうかを検討することは容易ではありませんでした。

Legal Tracker 導入後は、請求・支払いの金額や内訳がデータとして蓄積・可視化されるので、時期や取引先ごとの比較・検討が可能になります。例えば、「この案件で、この事務所に支払っている金額は適正なのだろうか？」という疑問が生じたときにも、過去のデータや他事務所のデータを参照することによって、これまで以上に的確な判断ができるようになっていきます。

THOMSON REUTERS Legal Tech 特集

導入事例：JT

日本たばこ産業株式会社日本マーケット部長代理（法務担当）

稲村 誠 氏



—今後、Legal Tracker をどのように活用していきたいと考えていますか？

Legal Tracker は、データドリブンな法務機能強化のための強力なツールとなり得るのではないかと期待しています。先ほど申し上げたとおり、Legal Tracker を使えば法律事務所・弁護士・類型ごとの比較が容易であるため、コストを適正に評価できるようになります。それはつまり、これまで事務所のイメージやネームバリュー、継続的な関係に基づいて決めていた取引先を、客観的なデータに基づいて選べるようになるということです。さらに、コストの根拠をデータで示すことによって、必要なリーガルコストについての説得力が向上することも、法務部門にとって大きなメリットの一つです。必要なコストを十分に確保した上で、最適な弁護士・弁護士事務所と適切な取引できることが法務部門の強化、ひいては法務部門が経営全体に与える影響力の強化につながるものと期待しています。

このように申し上げると、法務パーソンの未来は暗いかのような印象を持たれる方もいらっしゃるかもしれませんが、私自身全くそうは思いません。むしろ、テクノロジーの進化に伴って、法務パーソンの未来はこれまで以上に輝かしいものになると考えています。生成 AI など新たな技術を使いこなすことができれば、我々法務パーソンは能力を拡張させ、経営層への影響力をさらに高めることができるからです。つまり、テクノロジーの進化は、法務パーソンにとって活躍の場を広げる大きなチャンスでもあります。トムソン・ロイターには、是非グローバル市場で得られた知見をユーザー企業に共有することを通じて、法務部門の戦略的な機能向上をサポートしていただきたいと期待しています。



Legal Tracker

ROI を向上させる費用・案件管理が可能な法務ツール

[詳細を見る](#)



テクノロジーを駆使して、経営陣に「解」を示せる法務部門を目指す

—リーガルテックを活用中、もしくは活用を検討されている方々への提言をお聞かせください。

企業および企業の法務部門を取り巻く環境は刻々と変化し、将来の姿を予想しづらい状況に置かれていることも忘れてはなりません。例えば、生成 AI の登場により、これまで人間が何十年もかけて蓄積してきた情報やノウハウがあっという間に集積され、世界中で利用されるようになっている中、法務人材に求められるスキルも大きく変化しつつあります。少なくとも、自分の専門分野の知識だけで勝負することは、ますます難しくなっていくでしょう。今後、経営層に求められる法務人材は、法務上の専門知識を使いながら論点を整理、社内外から必要なリソースを集めて課題を解決し、ビジネスを前に進めるための「解」を経営層に提示できる人材です。そのためにも、法務パーソンは常にテクノロジーの進化に敏感であるべきです。特に生成 AI の進化は非常に早く目覚ましいため、数年以内に従来の法務業務に破壊的な影響をもたらす事態が起こりかねません。その場合に、どんな人材が求められるのかを常に頭に置いて、私たち自身も進化し続けていかねばならないのです。