

# 法務の眼 Legal Eyesight

## ビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)の視点から法務業務効率化を考える

アクセンチュア株式会社  
取締役執行役員 法務本部 本部長  
弁護士・ニューヨーク州弁護士

竹田絵美 (Emi Takeda)

### 1 はじめに

法務業務の効率化は多くの法務部門が直面している課題だが、これに関して、昨今では、リーガルオペレーションズや法務業務のアウトソーシングという言葉を目にする機会が増えた。業務効率化は法務領域に限った話ではなく、ビジネスの世界では、ビジネス・プロセス・アウトソーシング（以下、「BPO」という）の市場規模の成長が堅調である。IDCの調査によると、2022年の国内BPOサービス市場（支出額ベース）規模は9,300億円、前年比成長率は5.0%、2022年から2027年の年間平均成長率は3.9%、2027年における市場規模は1兆1,242億円になると予測されている（IDC「国内ビジネスプロセスアウトソーシングサービス市場予測、2023年～2027年」(IDC#JPJ49210723、2023年3月発行)）。

アクセンチュアでは、オペレーションズコンサルティング本部を擁し、クライアントにBPOサービスを提供している。そこで、ビジネスの世界でますます重要性を増すBPOについて要点を概観し、法務業務効率化に生かせそうな視点がないかを検討したい。

### 2 BPOの要点

#### (1) BPOとは

BPOとは、業務管理、業務機能や業務実行など一連の業務プロセスを外部委託することをいう。BPOにより提供される業務内容は多岐にわたり、理論上は、定型化可能な業務であればすべてBPOの対象となりうる。

#### (2) BPO活用のメリット・デメリット

BPO導入のメリットとしては、コスト削減や業務効率化が挙げられる。

まず、コスト削減について、業務を外部に委託することで、人件費の安い場所に業務を集約し、人材の採用や教育、インフラ設備の負担を軽減できる。次に、業務効率化だが、BPO検討対象の業務に対しては、外部に委託する前工程として、そもそも業務に無駄や重複がないか、プロセスの簡素化ができないかといった検討がなされる。業務の可視化・整理を行うことで、BPO対象の業務自体がより効率的なプロセスに再構築される。

他方で、BPOを導入するデメリットあるいはリスクとしては、委託者側の社内で該当業務に関するノウハウが今後蓄積されなくなる点や、BPOによりコスト削減や業務効率化を目的にしたものの、いざ実施してみると委託者の社内ですでに業務効率化が図れておりコスト削減の余地がほとんどなく、逆に業務プロセスが複雑になり非効率となってしまうリスクが挙げられる。

#### (3) 対象範囲

BPOの対象範囲を検討するに当たっては、コア業務とノンコア業務という視点がある。コア業務とは、一般的に、直接的に売上げや利益に直結する業務を指し、ノンコア業務とは、コア業務を支援する業務をいう。基本的には、ノンコア業務をBPOの対象範囲とすることで、本来コア業務に集中すべき従業員の業務範囲からノンコア業務を切り分け、当該従業員がコア

業務に集中できる環境を作り、コア業務の生産性向上を図ることがBPO活用の重要な目的の1つとなる。なお、規制業種などにおいては法律上第三者への委託が認められない業務が含まれないかの精査が必要となる場合もある。

### 3 法務業務効率化への示唆

BPOの視点から法務業務を見た場合に、何が対象範囲となりうるのか、活用の可能性がある部分は何かを検討したい。また、アクセントゥアでの具体例も併せて紹介する。

#### (1) 対象範囲

まず、対象範囲について、上記のコア業務・ノンコア業務の視点からすると、法務部門にとって中心的な価値は、会社のビジネスや事業戦略への深い理解に基づいた法的アドバイスの提供や法務リスクマネジメントであろう。これに対して、ノンコア業務は、定型的・類型的な事務作業に分類されるもの、たとえば契約書の製本・捺印対応や、契約条件が定型化された少額の契約書のチェックなどが考えうる。

また、法務業務については規制法の検討も必要である。たとえば、契約に関連する業務では、製本や捺印作業などの事務作業は第三者に業務委託することは可能だが、契約書の内容を審査することは、弁護士以外による法律事務を禁じる弁護士法72条に抵触する恐れがあるため、法律事務所でない一般企業に対して委託することはできない。

#### (2) 活用の可否

次に、対象範囲となりうるとしても、BPOを活用するメリットがデメリットを上回る必要がある。このメリットを検討するうえで最もネックになるのがコスト面であろう。上記のとおり契約書の内容審査を一般企業に外部委託すると弁護士法に抵触する恐れがあるが、かといって法律事務所に契約審査をアウトソーシングすると一般的には費用が高額となり、コスト削減は達成できない。

この点、リーガルテクノロジーの進歩も著しいため、法律事務所がツールなどを活用して契

約審査にかかる工数を大幅に圧縮し、コスト削減を実現できれば、リーガルテクノロジーと運用を組み合わせた契約審査サービスとして活用余地はあるのではないかと思う。外部ツールの導入となると、企業によっては社内のセキュリティ要件などに阻まれ導入できないところもあるかもしれないが、弁護士事務所の契約審査サービスという形であれば活用範囲も広がる可能性はあるだろう。

#### (3) アクセントゥアでの具体例

アクセントゥアが受託したBPOの中で法務業務に関連するものとしては、捺印業務や契約書管理の例はあるものの、ケースとしては非常に限られる。また、この場合でも、当該業務のみを受託するというよりは、クライアント企業の間接部門業務を広くBPOとして受託中のごく一部として含まれていた場合であった。法務業務は、業務ボリュームが他部門の業務と比べると少なく、集約化・定型化が難しい場合が多いのが一因ではないかと思われる。

なお、アクセントゥアの法務部門においては、社内アウトソーシングのような形で、各国の定型業務を集約したデリバリーセンターを人件費の安い場所に設け、業務の集約化・効率化を行っている。とはいえ、従来クライアント向けのデリバリーセンターとして機能していた拠点に社内向けサービスを追加した形であるため、このような設備をもともと持たない企業にとっては費用対効果の点からも導入の障壁は高いだろう。

## 4 今後の展望

このように、法務業務においてBPOの活用余地はまだ限られる印象ではあるが、活用に向けた検討をすることにより、法務部門の中心的な価値は何か、業務を整理・仕分けする契機にはなると思われる。また、リーガルテクノロジーの活用により契約審査コストを削減し、各社の法務業務を集約するようなサービスが生まれれば、BPOの活用余地もあるのではないかと思う。今後の進展に注目したい。