2025 年 5 月 28 日

第７次中期事業計画

経営法友会

【目　次】

Ⅰ　はじめに

Ⅱ　第６次中期事業計画の実行状況をふまえた第７次中期事業計画

１　会員サービス

（1）　月例会

（2）　研修会

（3）　会員懇談会

（4）　研究会

２　公益活動

（1）　他団体との交流等

（2）　立法・行政への働きかけ（ルールメイキング機能）

（3）　経営層に対する「法務機能」の重要性浸透

（4）　法務人材の裾野拡大

３　組織運営

（1）　会員管理

（2）　ガバナンス体制

（3）　会費・剰余金の考え方

（4）　事務局運営の考え方

Ⅲ　第７次中期事業計画の実行にあたって

Ⅰ　はじめに

経営法友会（以下「当会」という）は、2021 年に創立 50 周年を迎えた。当会の規約において「企業法務に関連する法令その他の諸問題を調査・研究し、企業法務の立場からわが国の法制度の充実・発展に資する活動を行い、法務担当者の能力の向上と法務部門の整備・充実を図り、もって企業経営の健全な発展に資する」ことを目的として掲げている（２条）。

当会の会員数は増加を続け、2025 年 3 月現在においては 1,422 社に至っている。企業法務に関連する団体としては、今なお、わが国最大の規模を誇り、社会的な認知、期待はこれまで以上に高まっているところである。

この「第７次中期事業計画」（以下、主に「第７次中計」という）は、第１次（2007 年）以降の取組みをふまえ、2022 年度に策定された、2022 年度～2024 年度の３か年計画である第６次中期事業計画（以下、主に「第６次中計」という）の実行状況をふまえ、第７次中期事業計画策定検討委員会（以下「検討委員会」という）において、今後の 3 年間（2025 年度～2027 年度）において当会が実施すべき事項をとりまとめ、経営法友会の役員において確認し、策定したものである。

第７次中計では、第６次中計で掲げた検討事項を振り返り、現況下での会員サービス、公益活動、組織運営のあり方を内容とした。

なお、検討委員会は、各部会（月例部会・研究部会・研修部会・大阪部会）の運営委員 1 名ずつで構成され、2025 年 1 月から検討した。

Ⅱ　第６次中期事業計画の実行状況をふまえた第７次中期事業計画

第 6 次中計の実行状況をふまえ、改めて現況下での会員サービスや公益活動のあり方、部会運営を始めとした組織運営について、第 7 次中計を策定した。

１　会員サービス

(1)　月例会

ア　企画・講師

【第６次中計】

会員の規模・業種のほか、法務担当者の経験などの違いに加えて、法務部門の所管業務の範囲も年々広がりを見せており、今後も適時適切なテーマ、多様な講師陣による企画が求められる。会場の確保や開催時間、開催数の制約にとらわれることなく、情報のキャッチアップの場として、会員ニーズに沿った情報提供に努めていくことが重要となる。

また、コロナ禍を契機として、他団体（法律事務所等）の無料セミナーも盛んに行われてきており、これらとの差別化をいかに図っていくかが課題である。

法令やガイドライン等の改正に関しては所管官庁を始め、より深い知見を備えた講師陣を迎えるほか、会員が相互に講師を務めてその現状を紹介するなど、会員組織の特徴を生かした企画をより積極的に検討されたい。また、会員がそのような参加意識を高めていく活動も視野に入れていただきたい。

【第６次中計の実行状況】

月例部会、大阪部会の積極的な活動により、適時適切なテーマ設定、多様な講師陣の登用、会員ニーズ

に沿った情報提供に努めたが、引き続き強く情報提供を意識していきたい。

また、企画検討において、「経営法友会らしいセミナー」をコンセプトに掲げ、セミナーにおいてはいわば「ライバル」といえる他団体（法律事務所やリーガルテックベンダー等）の無料セミナーとの差別化に努めたが、引き続き強くこれらを意識していきたい。

【第７次中計】

①会員間における規模・業種の違いのほか、②会員に所属の法務パーソンの経験等の違いに加えて、③法務部門の所管業務の範囲がますます広がりを見せていることをふまえ、テーマを選定する。

たとえば、①会員間における規模・業種の違いについては、会員の大半を占める小規模法務部門向けの企画も積極的に検討する。

また、②法務パーソンの経験等の違いについては、会員各社が法務パーソンの採用や育成に非常に苦労する中、経験等のレベルに応じた育成機会を提供することが重要であるところ、若手法務パーソンの「目線を上げる」ための企画、たとえば、若手法務パーソンが会員の先人（先輩法務パーソン）たちから学ぶ企画や、社内よりも社外の同じ境遇にいる人とのコンタクト数を増やす企画は非常に有益であり、積極的な実施に努める。

さらに、③法務部門の所管業務の範囲がますます広がりを見せていることについては、たとえば、企業が新技術や新規事業開拓をしていく中にあって、当該新技術や新規事業に関連する「業法」的な法規の所管部署が社内に存在しないことを原因とし、法務部門で対応することが求められることが多くなっている（既存事業分野においては、このような「業法」対応は、事業部門が所管する企業も多いものと思われる）。また、経済安全保障、人権 DD、情報セキュリティ、AI ガバナンス等、ハードローとソフトローが交錯する領域は、法務部門のみでは対応しきれず、法務部門と他部門が連携してベストプラクティスを探ることが求められるため、これらのニーズをふまえた、適時適切なテーマを選定する。

以上、会員の法務パーソンの情報キャッチアップのために、多くの会員が月例会を積極的に活用したいと思える企画を検討する。

なお、上記の視点は、月例会企画に限らず、会員懇談会や研究会、研修会等、他部会の企画のテーマ検討の際にも意識する。

また、テーマにあわせて多様な講師陣を登用する。

法令やガイドライン等の改正に関しては、所管官庁や専門知識をもつ弁護士を始め、より深い知見を備えた講師を迎える。

そして、上記①②③を実現する企画をはじめとした多くの企画について、より積極的に会員の法務パーソンを講師に迎えるように引き続き努める。このことは、「ひとつの正解がない」課題への実務対応等について、「他社はどうしているのか？」を知りたいという会員の強いニーズに応え、「経営法友会ならではのセミナー」として、法律事務所やリーガルテックベンダー等の他団体のセミナーとの差別化を図るために重要である。

イ　開催方法・開催数

【第６次中計】

WEB 開催および一定期間の配信は、すべての会員がアクセスしやすい環境としてほぼ定着してきている。WEB 開催におけるコンパクトな解説によって従来よりも開催がしやすく回数も増加したという効果もあるが、会場開催と比較すると、臨場感や緊張感に欠ける、理解を助ける質疑など講師との応接ができないという指摘もある。会場開催のメリットも踏まえ、当面のコロナ対応として安全な開催方法の下、一定の参加者を募る Hybrid 開催、WEB 開催後の懇談会開催など多様な方法を試行すべきである。

【第６次中計の実行状況】

コロナ禍が明けて以降は、コンパクトな会場で動画を「公開収録」し、後日、動画を会員に一定期間配信するスタイルが定着した。公開収録会場では、質疑応答やフリーディスカッション等、講師や受講者との交流の機会確保に努めたが、よりいっそうの工夫が求められる。

会場受講者と LIVE での WEB 受講者が存在するハイブリッド開催はしなかったものの、WEB 受講者のみの月例会 LIVE 配信は数回実施した。しかし、LIVE 配信での質疑応答は受講者が発言をしにくいため、単なる口頭での質疑応答だけではなく、チャット機能を用いて質問を募ったり、インタラクティブに講師とまたは受講者間でカジュアルに情報交換できる機会としたりするなど、受講者が発言したり質問しやすい空間とする工夫が求められる。

【第７次中計】

今後も公開収録と後日の一定期間の動画配信をメインとしつつも、海外にいる講師の場合は LIVE 配信をするなど、会場・WEB のそれぞれのメリット・デメリットをふまえた多様で柔軟な開催方法を選択する。

いうまでもなく、月例会の WEB 配信は、全国の会員が活用でき、配信期間中は何度も受講できるなどのメリットが大きいので、今後も継続する。

一方、斯界の分野に精通した講師と接点をもてることも、月例会の会場受講の大きなメリットであり、「他社のことを知りたい」という意味で、受講者同士の交流を希望する受講者も少なくないと考えられる。したがって、最近の会場受講者増加の傾向もふまえ、会場受講者特典として、座学だけでなく、インタラクティブなスタイルの月例会を増やしたり、受講者間で交流できたり、講師との懇談会や意見交換会の機会を設けたりするなど、講師や受講者との交流の機会のための「しくみ」と「しかけ」を考え、会員が月例会への参加意識を高めていくため、積極的に工夫を続ける。

開催数については、近年は月例部会企画 50 本・大阪部会企画 20 本の年間計 70 本が定着しているが、今後の会員のニーズや当会全体の収支状況等もふまえ、数を減らして質を追求していくなど、柔軟に検討する。

また、2020 年度からストックがある月例会動画も有効に活用する。

ウ　今後の展開

【第６次中計】

コロナ禍においては、これまでの開催方法、実績を踏まえ、とくに地域特性を生かした講師陣の選定などで東京の月例部会と大阪部会と連携した企画検討を行ってきている。今後はさらに、意見交換会や会員懇談会、研究会といった限られた参加者で共有されるテーマや、研修講座の一コマなど、広く会員にも有益となる情報は、月例会を通じて展開し、会員全体にフィードバックするなど、各部会の横断的な連携も図っていくことが望まれる。

また、会場開催については、とりわけ各地域での開催は、会員相互の交流の場として貴重な機会でもあったところであり、従来と同様の方法は困難であるとしても、会員参加型の企画として、定例的な実施に向けた検討を進めるべきである。

なお、月例会の開催（収録）、配信、アーカイブ編集といった一連の月例会運営業務は、会場開催時よりも負担が大きくなってきており、後述する事務局業務のあり方についても併せて留意すべきである。

【第６次中計の実行状況】

研究会の検討成果を、月例会の場で会員に共有する試みは一定程度実現することができた。

一方で、意見交換会や会員懇談会、非公開を前提にしたその場限りでの議論や情報交換が優先され、その議論や情報交換の様子を月例会で広く会員に情報共有するのになじまないものが多かった。

もっとも、各事業に関する有益な情報を会員に提供し、さまざまな成果や情報を会員に共有する場として月例会は最適であるため、引き続き柔軟に検討していきたい。

東京・大阪以外の地域での月例会は、名古屋と博多で開催した。月例会後に月例会と同じテーマで会員懇談会等を開催し、会員交流のための貴重な場であることを再認識した。

【第７次中計】

上記のとおり、意見交換会や会員懇談会、研究会、研修会等、当会事業に関して会員に有益な情報は、必要に応じて月例会（や経営法友会レポート等）の場を活用して、会員全体にフィードバックすることを引き続き検討する。

また、月例会の各地域での開催は、会員相互の交流の場として貴重な機会であったことから、会員参加型の企画として、定例的な実施に向けた検討を進める。

なお、会員数および「個人アカウント」登録数に比して、月例会を活用している会員は決して多くない。したがって、月例会（や研修会）はじめ、当会のことをより知ってもらうための企画を月例会で実施するなど、「経営法友会ライトユーザー」へ月例会活用を積極的に働きかける。

（2） 研修会

ア　講座の構成

【第６次中計】

2022 年度から全体構成を見直し、実施している。自社の OJT として組み込まれている会員も少なくなく、今後も各社のニーズに合わせた講座構成を維持していくことが必要である。また、月例会と同様に、多くの会員が活用できるように、原則は収録配信としつつも、研修効果は低下させないという配慮の下、たとえば、受講者交流の機会を確保する、実践的な演習講座のようなインタラクティブ形式を採り入れる、WEB と会場の Hybrid 開催を有効活用する、など積極的に行い、受講者間のネットワーク構築への工夫にも期待したい。

【第６次中計の実行状況】

2022 年度の見直しを経ても、一定程度の会員が研修講座を活用している中、新規講座「基礎強化講座〔契約実務〕」を 2024 年度に開講した。

そのほかの事項についても一定程度の成果を見たが、受講者間のネットワーク構築もセットにした研修講座の工夫は引き続きの課題である。

【第７次中計】

当会の研修を自社の法務パーソンの教育・養成プログラムの一部として組み込んでいる会員も依然として少なくなく、今後も各社の人材育成ニーズに合わせた講座構成とともに、会員の法務パーソンのス

キルアップのために、多くの会員が研修を積極的に活用したいと思える講座構成を引き続き検討する。

また、月例会と同様、多くの会員が活用できるように、収録動画の WEB 配信を継続しつつも、会場における対面での研修も可能な限り増やし、WEB と会場のそれぞれのメリット・デメリットをふまえた多様な開催方法を選択する。

そして、講師や受講者との交流機会を確保し、受講者のネットワーク構築の機会提供についても引き続き工夫する。

イ　受講対象別の展開

【第６次中計】

これまでの研修会は主に、初めて法務に配属された担当者を想定した講座構成であったが、法務マネジメント人材の養成に対するニーズの高まりを受けて、管理職を対象とした講座も検討を開始している。法務の機能強化、組織の充実に向けて、さまざまな階層別研修についても検討されたい。

【第６次中計の実行状況】

当会 50 周年事業の一環として、新任法務部門長が対象の「新任法務責任者の要諦」（2021 年度から）、5 年以上の管理職が対象の「法務マネジメントの勘所」（2022 年度から）を試行的に開催している。今後の会員への展開が課題である。

【第７次中計】

上記 2 つの講座の会員への展開を引き続き検討する。

中堅（管理職前）、新米課長等、階層別の会員懇談会では、参加者の課題感や悩みが共通し、盛り上がりを見た。ネットワーク構築が主目的かもしれないが、さまざまな階層別の研修についても引き続き検討する。

なお、管理職向け等の階層別の企画は、研修事業に限らず、研修以外の事業でも積極的に検討する。

ウ　今後の展開

【第６次中計】

月例会同様、これまで東京と大阪で開催してきた研修講座も、現在は東京の研修部会を中心に運営している。会場開催の特性（とくに受講者交流の機会の設定）も生かし、また、担当者のスキルアップとして月例会企画との棲み分けを改めて整理し、タイムリーな月例テーマと、人材養成としての研修講座の相互関係を意識した企画検討が求められる。

なお、研修講座の新たな展開は、同時に事務局運営の負担増につながる。この点については、2021 年度から大部分の研修講座の運営を株式会社商事法務に委託することで軽減策を図っているが、その実効性については今後も継続して検証の上、安定した運営が求められる。

【第６次中計の実行状況】

研修部会と月例部会の情報共有により、研修会と月例会の棲み分けを意識した企画検討が一定程度実現できた。

株式会社商事法務への研修講座の運営委託については、確実に事務局の負担軽減につながっている。

また、コロナ禍で中断していた大阪開催の研修講座についても、大阪部会において、まずはインタラクティブな企画の会場開催または WEB 開催から、復活を検討している。

【第７次中計】

法務人材育成が課題となっている会員が多数いる状況で、法務パーソンのスキルアップを目的とした

研修会企画と、情報キャッチアップを目的とした月例会企画との棲み分けを意識しつつ、研修会と月例会を一体として考え、多くの会員の人材育成に活用できるような企画を引き続き検討する。特に小規模法務部門では、法務人材の採用と育成の困難さに直面しており、当会からの何らかのサポートを期待して入会していると思われ、他部会の事業等とも必要に応じて連携し、法務部門の人材育成に資する企画の充実策を検討する。

なお、月例会同様、会員数および「個人アカウント」登録数に比して、研修を活用している会員は決して多くない。したがって、会員による研修の活用方法の紹介等を通じて、当会の研修事業を会員により知ってもらう企画を月例会で実施するなど、「経営法友会ライトユーザー」へ研修活用を積極的に働きかける。

引き続き WEB も活用しつつ、有意義な研修事業の全国の会員への展開のため、研修部会と大阪部会が協働をさらに進める。

(3) 会員懇談会

ア 企画

【第６次中計】

2021 年度は、総務部会および事務局において新入会員を対象とした懇談会、大阪部会において「地域会員交流プロジェクト」として、会員の所在地分布からいくつかのブロックに分けて、地域ごとに懇談会を開催している。すべて WEB 開催であったが、参加人数が少ないことが多く、課題となった。会員懇談会の企画趣旨（原則として直接対話できる機会を設定すること）や、それぞれ個別懇談会への案内方法等を改めて検証し、会員相互の意見交換、課題共有といったコミュニケーションの場としての周知・定着を目指したい。

【第６次中計の実行状況】

コロナ禍が明けて以降は、多くの会員懇談会で会場開催を復活させることができ、リアルな意見交換、課題共有の場を提供することができた。

新入会員懇談会は、新入会員 20 社ごとに 1 回開催する想定のもと、年 2 回～ 3 回程度開催をベースに、対象会員の約半数が参加した。

地域会員懇談会は、名古屋地区と九州地区が年 2 回、北海道、神戸、京都、広島の各地区で年 1 回をベースに開催した。テーマ等に応じて当会役員をゲストして積極的に招へいし、さらに充実した情報交換の場となるよう努めた。また、地域会員限定の WEB 会員懇談会も開催した。

そして、東京と大阪でテーマを設定した会員懇談会を年に数回開催した。

そのほか、海外赴任者および赴任経験者を対象とした会員懇談会（米国赴任者の会（WEB）や中国赴任者の会（現地））や、月例会企画のための会員懇談会や、月例会ユーザーの声を聴く会員懇談会を開催するなど、企画に幅を持たせることができた。

【第７次中計】

会員懇談会の参加人数は増加しつつあるものの、会員懇談会のタイトルや企画趣旨、案内方法や内容・形式等を改めて検証し、会員相互の情報交換、課題共有といったコミュニケーションの場として、さらなる参加者の拡大を目指す。

いずれの会員懇談会も、会員の情報交換とネットワーク構築等の場として大変貴重で有意義な場であり、これからも継続するとともに、さらなる充実策も検討する。

また、会員の大半を占める小規模法務部門に共通する悩みの相談や情報共有の場も積極的に設ける。

イ　開催方法・開催数

【第６次中計】

WEB 開催は、会場開催に比べて時間・場所の制約が少ない一方で、開催ツールにもよるが発言がしにくい、初対面同士の抵抗感がある、などの課題もある。また、これまでのように単発開催ではなく、連続開催や複数開催といった形も考えられるところ、WEB 開催でも満足感を得られる方法を検討、試行すべきである。

【第６次中計の実行状況】

多くの会員が参加できるよう、会場と WEB とのハイブリッドで開催する会員懇談会の開催も多数あった。ハイブリッドの場合は、やはり会場でのリアルなコミュニケーションの方が盛り上がり、WEB との温度感の違いは否めなかったが、おおむね問題なく開催できた。

開催数のベースについては、上記**ア**のとおりである。

【第７次中計】

会員の情報交換とネットワーク構築等に資する会員懇談会は、対面の方が話しやすいなどの会場開催のメリットはあるが、全国の多くの会員に参加してもらうため、WEB 開催とのハイブリッド開催はもちろん継続する。

開催数については、上記**ア**を引き続きベースとしつつ、必要に応じて開催できるよう、柔軟に検討する。

(4)　研究会

ア　企画、会員へのフィードバック、開催方法

【第６次中計】

研究部会を中心として、法令等の改正や実務上の諸問題への対応を検討するテーマを設定し、年間を通じて各種研究会を立ち上げ、その成果については冊子の刊行や会報誌での報告等、会員のフィードバックのほか対外的にも発表している。各社の知見の共有とともに、担当者の研鑽の場として、これまで多くの参加者からの協力を得て活動している。

しかしながら、研究会もコロナ禍においては WEB 開催となり、とりわけ各社の知見の共有には制約が多く、運営上の課題である。また、会員へのフィードバックは成果物にこだわらず、新規の参加を促すようなまとめ方や、テーマ設定においては、実務対応もさることながら「実務研究」を目的とするもの、さらには、後述のとおり、ルールメイキングの観点からの検討など、従来の進め方に囚われない検討が必要である。

【第６次中計の実行状況】

テーマによっては、会員へのフィードバックも含めたゴールや着地点を見出すことが困難で、新しい多様化する課題への対応について、研究会メンバー間での長期間の議論や情報共有を要する研究会もあった。

会員へのフィードバックは、書籍等の刊行物にこだわらず、月例会や会報誌での研究成果の共有等、柔軟な方法をとることができた。

2022 年度～2024 年度においては、10 以上の研究会が活動したが、コロナ禍が明けて以降は、会場と WEB のハイブリッドに切り替えて活動を続けた。

【第７次中計】

新しい領域への法務対応が増えていく中、そのようなテーマを設定した研究会は、研究会メンバー間での議論や情報共有が長期間続くと思われるし、必要である。

これに伴い、研究会の検討成果等の会員へのフィードバックに至るまでには当然に時間がかかるため、フィードバックの時期、内容と方法は、より柔軟に検討する。

すなわち、会員へのフィードバック内容は、研究会で共有された悩みや課題感の会員への紹介や、研究会メンバー会社の取組み事例の紹介だけでも十分なものもあり、メンバーにあまり負担感のないものも含めて検討する。

会員へのフィードバック方法についても、書籍等の刊行物にこだわらず、月例会や会報誌での研究成果の共有ほか、多様なものを検討する。

コロナ禍が明けて以降の会場と WEB のハイブリッドでの研究会開催は、多くの会員が柔軟に研究会に参加することができるようになった。全国の多くの会員に研究会への参加機会を提供するため、継続する。

イ　運営

【第６次中計】

これまでは少なくとも１年は継続する研究会として、取りまとめ役（座長）と事務局の役割がきわめて重要であった。研究会の成否を分けるのは参加者のモチベーション、当該研究会のゴールの共有である。とりわけ法改正や制度の変更に伴う実務対応をテーマにした研究会は、会員ニーズも高く、適切なタイミングでの成果報告（短期間での検討が余儀なくされることもある）とともに、内容の精度も求められる。

したがって、参加メンバーの人選も重要となり、自発的・積極的な参加者による検討の場という趣旨と異なるケースも少なくない。異動サイクルの短期化や業務負担の増加等に伴う参加メンバーの変動等もあり、研究会の運営として悩ましい課題であるが、参加者募集・研究会設置前の勉強会での論点整理や、テーマによっては参加メンバーの交替も前提とした常設の委員会など、さまざまな研究会活動のあり方も試行すべきである。

また、参加者についても、テーマに応じた適性を考慮する必要があるが、多様な参加者が関与できるような設定（たとえば、複数リーダー制や、１社２名参加制など）も検討されたい。

【第６次中計の実行状況】

長期にわたる研究会ではなく、１回限りの会員懇談会でもない会合、いわゆる「会員懇談会以上研究会未満」の会合として、「役員研修について考えよう！」を 2024 年度に開催した。連続３回という少ない回数の中、会員へのフィードバック策も意識した活動ができた。

第６次中計で指摘されているとおり、研究会の運営に悩ましい課題は依然あるが、情報交換がメインだったり、会員へのフィードバック策を柔軟に考えたりするなどして、活動に大きな支障はなかった。

【第７次中計】

上記**ア**のとおり、会員へのフィードバック策を柔軟に考えたり、参加者募集・研究会設置前の勉強会で論点整理をしたりするなど、多くの会員が参加しやすい、さまざまな研究会活動のあり方を引き続き検討する。

新しい研究会活動のかたちの一つとして、上記のいわゆる「会員懇談会以上研究会未満」の会合を積極的に開催する。

ウ　今後の課題

【第６次中計】

研究会は参加者のみが享受するものではなく、会員への（場合によっては対外的にも）フィードバックも目的の一つである。ただし、必ずしも成果物の作成を要求するものでもなく、たとえば、研究会メンバーによる月例会企画など、会員への情報共有や、その成果が次の研究会テーマへの展開、新たな参加者への意欲を高める一助となる形で運営されることが望まれる。

【第６次中計の実行状況】

会員へのフィードバックについては、上記**ア**のとおりである。

【第７次中計】

研究会メンバーによる会員へのフィードバックが、次の研究会テーマへの展開、新たな参加者への意欲を高める一助となる形で、いわば、「点が線となる」ような研究会運営は引き続き検討する。

２　公益活動

（1）　他団体との交流等

【第６次中計】

当会の事業目的の一つに「企業法務の立場からわが国の法制度の充実・発展に資する活動」（規約 3 条）とあるが、2021 年度はコロナ禍においても、官公庁も含めた多くの団体との交流の場を持った。交流の形式も意見交換会、講師やパネリストとしての出講、調査協力などさまざまであったが、ほとんどが WEB 開催であった。他団体の幹部、担当者は定期的（短期的）な異動を伴うことから、開催形式にかかわらず継続した関係の維持が重要となる。

これまで総務部会及び大阪部会が中心となっていたが、2021 年度においては月例会のテーマ検討（月例部会）、研修プログラムの検討（研修部会）、各研究会または研究テーマの検討（研究部会）と、各部会からの展開として意見交換会に発展したケースもあり、今後も各部会を通じた横断的な発想で、総務部会・大阪部会を中心に連携して運営していくことも考えられる。

【第６次中計の実行状況】

2022 年度～2024 年度も、官公庁も含めた多くの団体と交流するとともに、多くの団体から当会に意見交換会等の協力要請があった。

他団体との交流については、総務部会および大阪部会が中心的な役割を担ったが、テーマによっては他部会や研究会が対応するなど、柔軟に他団体との交流を図ることができた。

【第７次中計】

今後も総務部会・大阪部会を中心にしつつ、これまでどおり他部会や研究会、そして、場合によっては会員に協力を仰ぐなど、柔軟な発想で他団体との交流を図り関係を維持しながら、企業法務の実情等の当会ならではの情報を各所に伝達されたい。

（2）　立法・行政への働きかけ（ルールメイキング機能）

ア　パブリックコメント（パブコメ）への対応

【第６次中計】

現状では研究部会を中心として対応しているが、前述のとおり、第 5 次中計で提言された、パブコメ実施受付窓口の設置や、パブコメ担当幹事・運営委員の設置などへの検討は継続課題である。現実問題としては幹事・運営委員の異動サイ

クルの短期化もあり、専任窓口の設置は、広く会員から募り分科会（専門部会）として進めることが望ましいと考える。

【第６次中計の実行状況】

これまでどおり、意見書（案）作成については研究部会メンバー会社が中心に対応し、テーマによっては研究会が対応した。

【第７次中計】

第 5 次中計で提言された、パブコメ実施受付窓口の設置や、パブコメ担当幹事・運営委員の設置等の検討は引き続きの課題とする。

パブコメのテーマと期間等をふまえ、当会事業への会員の参加意欲を高めるため、パブコメに対応する意見書（案）作成メンバーを会員から募ることも検討する。

イ　立法・法改正への提言

【第６次中計】

イ　立法・法改正への提言（ルールメイキング機能）

そもそも法令は実務の後追い的な位置づけと考えれば、現在生じている実務上の課題を明らかにし、当会として積極的な提言をしていくことは将来の実務対応としても重要である。また、新たなビジネス展開の礎となるルールの創設などは当会として活動すべき役割でもあろう。前述のとおり、定期的に開催している意見交換会を活用していくことも考えられる。

【第６次中計の実行状況】

2022 年度から 2024 年度においても、計 12 本のパブコメに対する意見書を提出し、パブコメ以外では、当会会社法研究会が、「会社法改正に関する提言――株主総会における議決権の事前行使制度および株主提案権について」を 2024 年 9 月に公表し、耳目を集めた。

【第７次中計】

法令だけではなく、ガイドラインや指針、Q&A、パブコメ回答等、さまざまなソフトローへの対応を企業が迫られている中、企業のビジネスを過度に妨げないルールの創設等のために、当会として果たす役割は大きいと考えられる。

上記**(1)**の官公庁との意見交換会の場も活用して、企業法務の実情をふまえた立法・法改正に向けて、積極的に提言する。

(3)　経営層に対する「法務機能」の重要性浸透

【第６次中計】

いわゆる ESG や SDGs、コーポレートガバナンス・コード改訂といった流れは、経営層が法務機能の重要性を再認識する機会となっている。いわゆる内部統制システムの整備やコンプライアンス体制の構築は各社共通の課題であるが、その意識の継続した浸透は各社法務の悩みでもある。経営トップによる率先垂範が重要となるが、そのために必要なことは何か、法務担当者で組織する当会としてその重要性をアピールすることは、個別会員がそれぞれに展開するうえでも大きな手掛かりとなろう。

【第６次中計の実行状況】

経営層に「法務機能」の重要性を浸透させることを明確に目的とした企画は少なかったため、引き続きの検討課題である。

【第７次中計】

ハードロー、ソフトローを問わず、多くのルールが国内外で創設されているほか、企業のリスク管理に法務部門が重要な役割を果たすようになり、多くの企業の経営層が法務機能の重要性を認識する時代となって久しい。

しかし、経営と法務部門の距離感に悩みや課題を抱える会員は依然多く、「経営に資する法務」を標榜する当会としては、当会のさまざまな取組みを通じて、多くの会員において法務の重要性を経営層に意識させ浸透させることが引き続き重要であり、そのような企画を積極的に検討する。

(4) 法務人材の裾野拡大

【第６次中計】

企業法務リテラシーの普及として、法科大学院・法学部生と企業法務パーソンの交流会や、有志会員による法科大学院および法学部での出講等を実施している。また 2021 年度から、50 周年記念事業の一環として、研究部会が中心となり、法科大学院・法学部生向けの実務講座を開設し、実務担当者自らが語ることで、企業法務と大学の架橋として活動を開始した。『会社法務部〔第 12 次〕実態調査の分析報告』（商事法務、2022）によれば、2015 年から担当者が「増加した」企業は 539 社あり、合計で 1673 名増加した結果となっている（同書 52 頁）。また、法務担当者の採用方針も、新卒者採用が 40.1%であったのに対して、中途採用は 57.6%と過半数を超えた（同書 141 頁）。法務組織、機能をどのように考えるかは各社で異なるとはいえ、法務人材の養成はさらに需要が増すと考えられ、当会としても重要施策として具体的に検討すべきである。

【第６次中計の実行状況】

2022 年度～2024 年度においても、国際企業法務協会（INCA）と連携しながら、企業法務リテラシーの普及や企業法務の魅力を伝える活動として、「法律を学ぶ学生と企業法務パーソンとの交流会」を継続的に開催した。

また、2021 年度からの法科大学院・法学部生向けの WEB 講座「実務講座　企業法務を知る」を継続して配信し、慶應義塾大学法科大学院へ出講している。

【第７次中計】

上記交流会は、2014 年に国際企業法務協会（INCA）で始まり 10 年が経過したことから、総括イベントの開催や法科大学院協会との連携といった新たな展開を検討しているところであり、将来の法務人材の裾野拡大に向けて、具体的に企画を進める。

法務部門の役割や重要性がさらに増していくこれから、法務人材の養成はますます需要が増すと考えられ、上記以外にも法務人材の裾野拡大のための施策を具体的に検討する。

3　組織運営

(1) 会員管理

【第６次中計】

検討事項１および２で掲げた各論点への対応にあたっては、現在の会員実態を適切に把握していることが前提となる。現状の会員名簿は、企業規模・業種・法務部門所在地といった会員分布、各法務部門の組織・事務分掌の状況が、各社の自己申告に基づいて成り立っており、必ずしも会員実態を把握した会員サービスになっているか検証できる状況にはなっ

ていない。今夏の HP の見直しによって、会員システムが再構築されることを契機として、改めて適切な会員管理に努め、今後の会員サービスの向上に努められたい。

また、入会を検討する企業や、関係団体に対する当会事業の案内についても、それぞれ理解しやすい、より丁寧な対応ができるよう配慮されたい。

【第６次中計の実行状況】

会員名簿および会員情報データベースが、企業規模・業種・法務部門所在地といった会員分布、各法務部門の組織・事務分掌の状況等の会員実態を把握した会員サービスになっているか検証できる状況には依然なっていない。

また、入会を検討する企業や、関係団体に対する当会事業の案内については、丁寧な対応を心がけた。

【第７次中計】

会員名簿および会員情報データベースの適時アップデートについての協力を会員にお願いしつつ、改めて適切な会員管理に努め、今後の会員サービス向上に努める。

また、入会を検討する企業や、関係団体に対する当会事業の案内についても、丁寧な対応を引き続き心がける。

なお、会員数は、2022 年度は 39 社増（60 社入会・21 社退会）、2023 年度は 31 社増（61 社入会・30 社退会）だったものの、2024 年度は 11 社増（52 社入会・41 社退会）であった。

2024 年度の入会減・退会増の傾向は今後も継続するのか注視する必要があるものの、もし継続するのであれば、その原因と対策を真摯に検討する。

(2) ガバナンス体制

【第６次中計】

当会の事業は、総会で選任される幹事で構成される幹事会において決定され（規約 8 条、14 条、15 条）、幹事会で選任された運営委員とともに（同 12 条）、総務部会、月例部会、研究部会、研修部会、大阪部会の 5 部会のいずれかに所属し（同 17 条）、各部会所管事業を運営している。また、公益社団法人商事法務研究会に委託している事務局が、日常業務の運営、管理業務を行っている（同 19 条）。

しかしながら、規約は平成 18 年（2006 年）の改正を最後に現在に至っており、幹事・運営委員の選任手続や、会員増加に伴う事業運営、コロナ禍における総会実務等に必ずしも対応した内容になっていない。まずは現行実務の運用に即した規約の見直しに着手し、また、透明性を確保した運営となるよう諸手続の整備に努め、さらに今後の事業の展開も見据えた内容とすべきである。

また、会員各社の異動サイクルの短期化も顕著になっていることも踏まえ、各部会における運営のあり方についても検討されたい。

【第６次中計の実行状況】

主に、幹事・会計監事・運営委員の選任手続について、2022 年度に実務運用に即して規約を改正し、2023 年度にはこれに伴う内規の改正を行った。

【第７次中計】

実務運用に即しつつ透明性を確保した会の運営となるよう、諸手続の整備に引き続き努める。

さらに、今後の新たな事業展開等に迅速に対応できるよう、諸手続の整備に努め、各部会運営をはじめとした当会事業運営の体制を必要に応じて適時にアップデートする。

(3)　会費・剰余金の考え方

【第６次中計】

繰越金の増加は、コロナ禍における事業計画の変更とも相まって、従来の事業運営の延長という考え方で是正されるものではなく、また、単年度の事業計画での検討では限界もあり、中長期的視野に基づき検討すべきである。たとえば、これまで述べてきたとおり、事業のオンライン化は、すべての会員に対するサービスの提供に資するものであり、この安定的な環境づくりの整備費用として、専用スタジオの設置、配信業者との専属契約等も考えられるところである。

また、下記（４）とも関連するが、従来の事業運営からの転換は、事務局体制のあり方についても該当する。事業計画の遂行は、事務局のマンパワーに左右される面も少なくないことから、たとえば、事務局は当該事業を適正に管理する部門とし、具体的な実行は、公益社団法人商事法務研究会、株式会社商事法務との共同運営体制とするなど、新たな業務委託関係の検討も考えられる。

いずれにしても、会費と事業費との収支均衡を前提とした事業計画の策定、実行するとともに、剰余金の計画的な活用についても年度ごとに具体的に組み込み、実効性を高めた運用をすべきである。

このような検討および実行に努めることは会員サービスの均等化にもつながり、さらに、50 周年記念事業において掲げられた、企業法務部門強化への取組み、次世代に向けた法務人材育成プログラムの検討など、将来の会員サービスおよび公益事業の展開に直結する。

【第６次中計の実行状況】

収支均衡の事業計画の策定・実行、中長期的視野に基づいた剰余金の有効活用は引き続きの課題であり、当会事業のあるべき姿とあわせて検討していく必要がある。

コロナ禍が明けて以降、特に各種会合の開催について、すでに定着していた WEB 開催と復活させた会場開催のメリットをふまえながら、コロナ禍の事業運営から考え方の転換を迫られたが、比較的スムーズに移行できた。

公益社団法人商事法務研究会、株式会社商事法務との関係も引き続きの検討課題である。

【第７次中計】

会費と事業活動支出との収支均衡を前提とした事業計画の策定・実行を引き続き意識する。

2024 年度の収入未達および支出超過については、正味財産（剰余金）は十分に確保されていることから、中期的な収支均衡が維持されていれば、単年度の一時的なマイナス収支はただちには問題とはならないと思われるものの、その傾向が続く場合は、活動内容や収入の見直しを検討する。

剰余金についても、単にマイナス収支に充てるだけではなく、中長期的な収支の状況をふまえつつ、積極的な活用方法も含めて継続的に検討する。

当会は、事務局業務を公益社団法人商事法務研究会に委託し、一部の研修の運営業務を株式会社商事法務に委託している。それぞれの既存事業や新規事業の展開等をふまえ、あるべき協力体制を引き続き検討する。

(4)　事務局運営の考え方

【第６次中計】

本報告書で指摘している検討事項の具体的な実行にあたっては、会員相互の参加（協力）が必須である。しかしながら、法務人材の流動化、人事異動サイクルの短期化と相まって、会員各担当者の交替も年々早まる傾向にある。このような現状を踏まえたうえで、事業の継続という観点から、上記（３）で述べた事務局運営の共同体制も一つの選択肢として、早

急に検討、着手すべきである。

【第６次中計の実行状況】

第６次中計の具体的な実行にあたって、多くの会員の参加（協力）を得ることができた。

当会事業の継続のための、公益社団法人商事法務研究会、株式会社商事法務との協力体制の構築は引き続きの検討課題である。

【第７次中計】

第７次中計の具体的な実行にあたっては、会員の参加（協力）が必須であることは変わらず、より多くの会員が当会の事業に参加できるような「しくみ」や「しかけ」を検討する。

特に、近年は法務人材の流動化に拍車がかかっている中で、会員の当会窓口担当者が転職すると、その会員が退会することも多い。このこともふまえ、会員各社をつなぎ止め、関係を維持するため、公益社団法人商事法務研究会、株式会社商事法務との密な協力体制で、当会の会員サービス向上に努める。

Ⅲ　第７次中期事業計画の実行にあたって

第７次中計の実行にあたっては、各部会での検討のほか、必要に応じて部会を横断した検討等によって、実効性を高めることに努める。

まずは、各部会において、第７次中計の実行状況や具体的な検討の結果を、2025 年末に幹事会で共有する。

また、第７次中計をふまえた当会の活動内容等の進捗状況は、幹事会において定期的に確認し、助言をしていくことが望まれる。

【第７次中期事業計画策定検討委員会】

【総務部会】伊藤　淳（LINE ヤフー）
【月例部会】望月　将（オリエントコーポレーション）
【研究部会】前田光俊（三井化学）
【研修部会】木村紳一（ライオン）
【大阪部会】湯澤啓介（神戸製鋼所）

以　上