

司法書士事務所の事業承継 ～法人協のアンケートを踏まえ～

株式会社コンサルティングファーム 代表取締役 山口 毅

I はじめに

私が司法書士事務所の事業承継に関してお話しさせていただくのは今回で2回目である。1回目は今回と同様「登記情報」の中で2011年4月に「司法書士事務所の事業承継－その現状と課題並びに解決策－」として寄稿させていただいた。

その際には司法書士の高齢化に伴う課題とその解決方法として事業承継を取り上げた。とくに地域や事務所の規模などを絞らず、業界全体の問題としてお話しさせていただいた。

あれから8年。司法書士業界を取り巻く状況も変化し、司法書士事務所も、その規模、業務内容、展開地域などますます多様化かつ先鋭化している。それから考えると、司法書士事務所全体の事業承継の問題をひとくりに論ずることはなかなか難しい。

一般社団法人全国司法書士法人連絡協議会（以下「法人協」という）の事業承継部会は定期的に会合を開き、事務所の事業承継について議論してきたが、今回活動の一環として事業承継についての全国的なアンケート調査も行った。その成果を踏まえて事業承継について何かまとまったものを作りたいという話になり私に白羽の矢が立った。

私は部会のメンバーではないが、アドバイザーとして会合に参加し、多少の意見を申し述べさせていただいたことと、自身が司法書士と

いうプレーヤーの立場から離れ、客観的にかつ忌憚ない意見が出しやすい立ち位置にあるためにこの原稿の依頼を受けたと理解している。

そのようなわけで、本稿はアンケート結果については冒頭その分析結果を披露はするが、アンケート後の部分については事業承継についての私見として思ったままを述べさせていただく。よってその部分は法人協の意見でも見解でもなく、あくまでも個人の意見、考えであることを最初にお断りしておきたい。

前書きが長くなったが、本稿は司法書士全体についての事業承継の問題を扱うものではなく、司法書士法人に関わる事業承継に絞って話を進めていくことをご理解いただきたい。

II 司法書士事務所の事業承継に関するアンケート

法人協は、2018年10月～同年12月にかけて、全国の司法書士法人を対象にして「司法書士事務所の事業承継に関するアンケート」を実施した。

まずは、その内容及びアンケート結果について確認してみたい。

最初にお伝えしておく必要があることは、回答数が対象者に比して非常に少ないので、この結果は必ずしも司法書士法人全体の意見の傾向を反映していない可能性があるということである。

その点を前提に内容をご覧いただきたい。

特集 法人協第9回集い

【項目1】司法書士事務所の事業承継対策は必要と考えますか

大変必要と考える	57%
必要と考える	35%
あまり必要性を感じない	0%
必要性を感じない	8%

おおむね回答のあった法人については事業承継の必要性を感じている。一方、必要性を感じないとの意見をみると、「司法書士事務所が廃業しても他の事務所が代替するので顧客や地域社会にとってデメリットがない」という考えが示されていた。

【項目2】被承継者として検討するとすれば具体的にはどのような事情ですか（複数回答可）

健康上の理由	50%
年齢上の理由	78%
設備投資の負担	21%
資格者、職員の問題	71%
その他	0%

承継される立場の場合は、健康上・年齢上の理由で承継を考えており、資格者や職員の確保が難しいことも大きな理由になっているように思われる。また、新しい設備投資が負担となって継続よりも承継を考える契機となっている事務所もあることがわかった。

【項目3】承継者として検討するとすれば、どのような目的が考えられますか（複数回答可）

人材の確保	64%
同一商圏内の営業拠点として	57%
営業拠点のない地域での営業拠点づくり	71%
被承継事務所の顧客の救済及び職員の雇用の継続	57%
司法書士不在地域の解消対策	21%
その他	0%

回答事務所の属性をみると、比較的規模の大きい拡大志向の事務所が多かったため、拠点の展開や市場の確保、併せて拡大に伴う人材確保

を目的として事業承継という手段が効果的と判断している事務所が多いように感じた。

【項目4】事務所の職員（補助者）の雇用継続について

被承継者とすれば		承継者とすれば	
雇用引継を希望	54%	雇用引継ぎする	16%
雇用引継は必要ない	15%	雇用引継ぎしない	9%
場合によっては必要	31%	場合によっては必要	75%

補助スタッフの引継ぎについては、事業を承継してもらいたい側は引継ぎをおおむね希望し、一方承継する立場となった場合は引き継ぐ人選を慎重にしたいとの傾向があることがわかった。

【項目5】仲介者は必要だと思いますか

必要だと思う	21%
必要ない	7%
場合によっては必要	72%

事業承継にあたって仲立ちに立ってもらうことの必要性である。おおむね必要とは思いつつも、簡易な案件（小規模案件）については当事者で行い、規模が大きかったり複雑な案件だったりする場合には仲介者の存在があったほうが良いと感じているように思える。

【項目6】事務所を承継するとして、承継対価として次のうちどの方法が適切と考えますか

事務所の売上を参考にする方法（売上の何年分）	29%
事務所の利益を参考にする方法（利益の何年分）	47%
事務所の実績、職員等を評価する方法	17%
その他	7%

承継対価の問題である。おおむね売上や利益をベースにしつつ事務所の歴史や顧客、人材も一部評価の対象と考えたいということであろう。

【項目7】承継対価の支払方法として適切な方法はどれですか

一時払い	14%
定期払い	0%
一時払いと定期払いの併用	78%
その他	8%

承継対価であるが、イニシャルではいくばくかの支払があり、不足分を売上又は利益からの支払とするとの考え方が主流である。

【項目8】承継の引継ぎ期間について、適切だと思うものはどれですか

3カ月	14%
半年	8%
1年	50%
その他	28%

ある程度の承継期間をかける必要があるとの意見が多かった。期間の長短については案件によって決まってくるだろうと考えている方が多かった。

以上アンケート結果について確認してみた。

サンプル数が少なく、アンケート回答者の(規模、組織、店舗数、展開地域、年齢、業務内容などの)属性分析できる正確なデータもないため分析は難しいものの、ある程度の傾向は多少感じ取れたのではないだろうか。

以下、上記アンケートを参考にしつつ、司法書士法人の事業承継に絞って私の考えを述べてみたいと思う。

Ⅲ 承継は課題解決の手段として

事業承継は譲り渡す側にとっても、譲り受ける側にとっても課題解決の手段である。

それでは、解決すべき課題とは何なのかを最初に論ずる必要がある。

また、本稿は司法書士法人に絞って事業承継の問題を論じようと考えているわけであるか

ら、課題も司法書士法人の課題として抽出する必要がある。

1 まずは個人事務所の課題解決

私は過去にも本誌で司法書士法人に関する論考を数回書かせていただいたが、ここで「司法書士法人の課題」を明確にするために、個人事務所と法人との違いについて少し復習しておきたい。

個人事務所も法人も司法書士として社会から求められる役割に比べると意味ではその役割は本来同じである。ただ、法人が新たな制度として登場したのは、個人事務所では解決困難な問題を法人という枠組みをもって解決しようとしたのであるということの思い起こしていただきたい。

個人事務所で解決困難な課題は以下のとおりである。

- ① 個人の問題解決能力には限界がある(スキルセットの問題、併せて対応すべき業務量の問題)。
- ② 継続性に限界がある。
- ③ 展開地域に限界がある。
- ④ 投資余力に限界がある。

それぞれの項目につき簡単に整理してみよう。

(1) 個人の問題解決能力の限界

どんな天才だとしても司法書士が行うことができるすべての業務に精通しクライアントの課題を神のように解決することはできない。社会が複雑化し、クライアントが司法書士に求めるニーズも多様化かつ高度化する中で問題解決能力は司法書士という専門職能の大きな課題となっている^(注1)。

この問題を解決するために、1つには司法書士の中での専門職能化が必要である。ただ一方で、クライアントの課題は多岐にわたる専門性が必要なケースも多い。つまり、専門化と総合

化の双方を解決する必要がある。

その解決手段としては1つの組織の中で高度な能力を持ついくつかの専門集団が存在し、集団間の連携をもって問題解決をする仕組みが必要となる。医療の世界でいう総合病院である。

個人の能力の限界には、量的な問題もある。大量の課題解決を求めるクライアントからの依頼には個人事務所では対応できないが、法人ならこの問題も解決できる。数多くの社員司法書士、勤務司法書士を組織の中に取り込むことで量的問題も解消する。

(2) 継続性の限界

継続性の欠如は、クライアントに負担をかけ、従業員の雇用を守れず、組織の知財の消滅という多くの問題を発生させる^(注2)。

事務所の継続のためには特定の個人に影響を受けないサービス提供主体が必要であり、その解決のための枠組みとして法人が用意された。

(3) 展開地域の限界

個人の司法書士は事務所を1つしか持てない^(注3)。

司法書士がどんなに素晴らしい能力とノウハウを持っていても、それらをもって社会貢献(課題解決)できる地域はこの事務所問題により制約を受ける。

法人は事務所を展開できるので様々なクライアントのこのニーズに対応できる。複数箇所に展開をしている事業体からの依頼に応えられるし、自らの能力やノウハウをもって地域を選ばずに課題を持ったクライアントの問題解決が可能である。

(4) 投資余力の限界

個人事務所の場合、事業規模が小さいがゆえに収益力がどうしても弱くなる。

収益力の弱さは、「業務量の限界」「提供できる業務の質の限界」「少ない人数で業務効率を

(注1) 「司法書士は依頼があった場合に(正当な事由がなければ)受任義務がある」との建て前がいまだにある。その建て前を理由に、例えば企業に所属する合格者は司法書士登録ができない、などという話を聞くことがあるが、今となっては非常に荒唐無稽な話である。専門職能である医師は専門医制度を採っており、ある程度の訓練期間を経てその認定を取得できる。そもそもオールマイティな医療を施せる医師など存在しない。

また、この建て前は司法書士の数が少なく、行っている業務もほとんど不動産登記というはるか昔の時代には通用したかもしれないが、現在は司法書士の数は増え、行っている業務も多岐にわたる。自分の得意でない業務を受任しなくても誰も困らないし、かえって何でもやれますと得意な業務を受任するほうがよほど問題である。

(注2) 司法書士事務所の承継は不要、その事務所がなくても他の事務所が社会ニーズに応えるので問題は発生しないという論もある。クライアントをマスで見た場合、そういう地域(代替する司法書士もいて、それに比してクライアントのニーズが少ない)もあるであろうし、表面的かつ中期的にみると誰も何も困らないということはあるのかもしれない。

ただ、個々のクライアントでみるとサービス主体の消滅によって支障を来すケースは多いし、その他の視点(従業員の雇用の継続性、その事務所独自の専門性やサービスの継続性)でみると、本来は何らかの形で承継されたほうが社会経済的にも合理的な場合も多い。

(注3) 事務所の固定化(司法書士は事務所業務をしなければならない、事務所を1つしか持てない)についてもそろそろ議論してみてもいいかだろう。

例えば、優秀な勤務司法書士や従業員が産休や育休に入る。その方たちは司法書士事務所外でのテレワークは可能なのであろうか。

社会的にはテレワークが普及してきており、政府も各省庁もIT国家、働き方改革の旗印のもと、テレワークの普及に力を入れている。一方で司法書士は事務所の固定化問題があり、果たしてこの制度のもとでオフィシャルにテレワークが許容されるのであろうか。

私の知り合いの会計士はロサンゼルスにオフィスを持っているが、仕事の半分は日本で行っており、アメリカにいる時もほとんどオフィスには出社していない。ITによりコミュニケーションが取れ、業務が難なく推進できるこの時代、事務所が持つ意味は大きく変わっており、社会もそのことに対応して大きく変わってきている。

このような問題提起をすると、ネガティブな意見(できない理由の羅列)が多く出されるが、実現するためにどうするかという建設的な議論をぜひ行ってもらいたい。

上げることの限界」「事業機会の限界」など様々な要因が挙げられる。

そして、収益力の弱さが投資余力のボトルネックとなる。

投資余力は、人的投資、マーケティング投資、システム投資、組織への投資、教育投資などサービスを創造、改善、拡大するための手段だが、その限界はおのずと社会的役割の拡充への限界へとつながる。

司法書士法人は、個人事務所のこれらの限界を取っ払うことが可能である。そのことによる社会的効果は絶大となる。

以上、個人事務所では解決困難な問題をいくつか挙げて、その問題解決の道具としての法人という枠組みについて復習してみた。誤解がないように付け加えると、私は個人事務所より法人がよいと言っているのではない。法人は個人が持っている限界をいくつかの点で解消することができると言っているのである^(注4)。

2 法人の特徴、そして課題へ

個人で解消できない課題解決のための手段としての法人が生れてきた結果、個人と法人とでは社会的に果たすべき役割が大きく変わりつつあるように思う。

例を挙げてみると、

- ・ 対象とするマーケットの違い
 - ・ それによるクライアントニーズの違い
- などはわかりやすい。

住宅ローンは多くの金融機関が商品を提供してきたが、昨今その商品を提供するプレーヤーは大きな塊に集約しつつあるように思われる。

その1つがネット銀行である^(注5)。低金利や利便性を武器に口座数、ローンの貸出量を大幅に増加させている。

それでは司法書士との関係でネット銀行をみるとどうなるだろうか。全国対応、膨大な数の登記を処理する能力がクライアントから求められる。ネット銀行は拠点を持たないため例えば、自らの業務の一部を司法書士に担わせてきた（今後はさらなる本人確認の技術の向上や制度改正、HPなどのインターフェイスの改良、クライアント側のITリテラシーの向上によってその業務もほとんどいらなくなるであろう）。また、売買ではどうしてもその地域ごとにリアルな決済を行うという慣習が残っているために全国での立会いに物理的に司法書士が出張するという必要性がまだある。そのための全国対応である^(注6)。

その結果、上記ネット銀行に対応する司法書士事務所は大手に集約されたわけである。

(注4) 個人事務所の限界や課題を解決するための手段としての法人、という話をすると、決まって出てくるのは、法人のネガティブな現象（一部の法人で表れている一部の現象であり、それは個人から峻別された法人の特徴ではない）である。分業化、一つひとつの業務が丁寧ではない、司法書士法に違反する行為、ミスが多い、等といった類いのものである。

業務を複数人で行うことによる課題は新たな問題として発生し、その新たな課題を解決するためには新たな手段が必要となる。組織化には組織化に伴う課題が発生するのである。30人の壁、50人の壁、100人の壁といった類いのものはその1つである。しかし課題解決のための手段は新たな課題を発生させるからその手段を講じないほうがよいという議論は、そもそもの課題を放置してよいということとなるわけだから、それは手段を否定するためのただの詭弁にすぎない。

法律違反、ミスの発生は個人事務所でも多くみられていることで、法人の特徴ではない。分業はともすると悪いことのように言われるが、そのことの何が悪いのであろうか。社会は垂直、水平分業のもとで成り立っている。

(注5) ネット銀行の台頭は顕著であるし、今後ますます存在感を増すであろう。その要因としては、銀行側のモチベーション（低金利による銀行そのものの収益性の低下、人員や店舗のリストラ、その代替手段。消費者ローン会社の子会社化によるノウハウの蓄積、すなわち個人ローンの与信判断のノウハウの獲得）や利用者側のモチベーション（利便性、ローンの低金利、預金の相対的な高金利）、IT技術や社会インフラの整備などが挙げられる。

全国対応と大量処理というクライアントのニーズに対応するためには、案件管理やそのためのシステム投資、人的投資が必要で、大手の法人しか対応ができないのである。

大手でしか解決できない課題がマーケットの中で創出される以上、それに応じた形で事務所も自らを成長させる必要が出てくる。併せて、事務所が成長することにより、もともと大手を欲していたマーケット側から話が舞い込んでくるという循環ができてきていることも現実である。

IV 事業承継を自らの課題解決の手段とする法人

個人事務所の課題を解決する手段としての法人であるから、法人も本来個人が持っていた課題を法人という枠組みでどのように解決するのかという問題を突きつけられる（法人化しただけで個人事務所の課題が自然に解消されるわけではない）。以下、法人が、事業承継を自らの「どのような課題」の解決手段としてどのように使うのかにつき個別にみていくことにしよう。まずは承継する側についてである。

1 承継する側

基本的には事業承継によって不足している経営資源を補填し、問題を解決するということである。

(1) 時間を買うということ

不足する経営資源を補填するために時間的余裕があれば、自らが時間を掛けて自己完結的に

補完すればよい。

しかし、皆さんもご理解されているように社会の変化は早い^(注7)。

現在の課題を解決するために数年も費やしていたら、社会の変化が先に行ってしまう、現在行っている変革は陳腐化し、新たな課題に向けたさらなる投資が必要となってくる。事業承継は時間という資源を補填するための究極の手段となる。

(2) 地域拠点がなくないこと

中央で仕事の発注はあるが、案件は地方で処理する必要があるというようなモデルは数多くある。全国展開する建売業者への対応しかり、全国対応が必要なネット銀行への対応しかりである。しかし、その拠点をクライアントのニーズに合わせて一から構築することはきわめて困難であるし効率も悪い。

既にその地域でクライアントを持ち安定的に仕事をこなしている事務所があるのであれば、その事務所を承継することは不足する経営資源を一気に補填することができるわけであるから時間短縮にもつながる。

(3) 地域拠点が弱いこと

全国に展開をしている司法書士法人をみると、その多くの拠点は小規模なものである。ほとんどが一から立ち上げたものであるために、その地域における経営基盤は脆弱である。中央からの仕事の一部依存しつつ、その地域独自での展開を行っていくために事業承継は有効な手段となる。

(注6) このことも、不動産会社、金融機関、エスクローの仕組みを提供する事業者などの協調により、リアルな場で決済をする必要すらなくなってくるであろう。そうなると、全国での司法書士の手配もいらなくなってくる可能性が出てくる。

(注7) 日本社会はあらゆる面で社会制度が安定しており、それがゆえに既に存在する社会インフラを変えることは非常に困難である。既得権益の上で生活している人々が多いので、他はともかくとしても自分の領域は変わってほしくない。

一方、高齢化社会、IT技術の進歩、国際化、国際間のパワーバランスの変化は私たちに制度変革を迫る。司法書士も変化のスピードに着いていけないと「ゆでガエル」になってしまう。

(4) 専門分野の高さ、持っている市場のどちらかが不足している

クライアントとの関係性は広いのだが、自身の持っている専門性からそのニーズに応えきれていない。逆に、高い専門性は有しているがそのサービスを提供できる市場を持っていない。

自身の不足する部分を補完するために事業承継は有効な手段となる。

(5) 専門分野が狭いことにより人材採用が困難、退職者が出る

特定の分野で効率的に大量の業務をこなしてきている事務所の課題としてあるのが、人材の確保である。多様な業務の習得を望む司法書士を採用することは困難であるし、現在行っている業務を習得した司法書士の離職という課題も発生している。

一から不得意な分野のノウハウを構築するのではなく、当該分野で優位性を持つ司法書士事務所を承継することはこれらの人材問題を解決する手段として有効である。

(6) 投資余力の不足は、より良いサービスの提供を阻害する要因となる

投資余力がないと事業体は現在直面している課題を解決できないし、多くのビジネス機会を喪失する。

例えば、事務所規模が大きくなると組織を階層化して階層ごとに幹部人材を配置する必要が出てくる。しかし、投資余力がないと幹部の育成ができないし、力のある幹部の採用も難しくなる。

司法書士が行っている業務はその多くをシステムで補うことが可能である。しかし、システム投資のコストを回収するためにはある一定の

仕事量があることが前提となり、小規模事務所ではその投資に耐えられない^(注8)。事業承継により規模を拡大させることができれば投資余力と相まってシステム投資による業務効率のアップにつなげることができる。

投資余力は商品企画力、マーケティング力にも影響してくる。潜在的に力を持っていても商品として仕上げる力やそれをより多くの方に知ってもらうための活動がなければ組織として社会の役に立つことは難しい。

このように投資余力が十分ではない事務所が事業承継で規模や投資余力を補完すればより良いサービスを社会に向けて提供することが可能となる。

不足する経営資源を補完するための手段としての事業承継、承継する側の司法書士法人にとって、それは大きな推進力となるはずである。

2 譲渡する側

次に、事務所を譲り渡す側から事業承継をみてみよう。譲り受ける側の課題は、事業の推進のための経営資源の不足だとすると、譲り渡す側の課題は、事業の継続の困難、不能といえるだろう。その原因は様々で、所長の高齢化等による事業意欲の喪失、時代変化にキャッチアップできずに組織を維持できない、事務所内の承継者の不在などが挙げられよう。

事務所としては、組織、人材、業務ノウハウ、拠点、市場など様々な経営資源はあるもののそれを生かして事業を継続することが難しくなっているというわけである。

事業継続が難しくなると、クライアントへ迷惑を掛け、従業員の雇用を維持できず、事務所

(注8) AIによって司法書士の仕事の大部分が置き換わるという議論がある。もちろんどれだけAIにコストを掛けても構わないのであれば、早晚現実化されるであろう。

あとは規模の拡大がどれだけ可能で、経済合理性を持った投資ができるかどうかだけの問題である。

で培ってきたノウハウも消滅するという不合理な状態となる。

このような事務所の課題を解決するための手段として事業承継が考えられる、というわけである。

3 承継の形

それでは事業承継の形としてどのような方法を採用することができるだろうか。方法論としては、事業譲渡、合併、組合が考えられる。

事業譲渡は文字どおりだが、合併と組合は単純な事業承継とは若干異なる。つまり、合併や組合は、双方とも単独では生き残りが難しいがお互いの経営資源を結集することで事業継続の選択肢を作るという意味でお互いの旧事務所の「昇華」となる。承継する側と承継される側に分かれるのではなく、お互いの旧事務所の経営資源を活かしつつ新しい組織体を創造するのである。

そういう意味で合併、組合は事業承継の第三の道といえるかもしれない。

V おわりに

本稿では、事業承継問題を司法書士法人に絞って考えてきた。

最後に司法書士制度の健全な発展のための司法書士法人制度についてお話をしてお話を締めくくりたい。

司法書士に限らず士業は個人という枠組みで発展し、大きな社会的役割を果たしてきた。一方で法人化できないというハンデのため、その経営基盤は脆弱であり、それがゆえに主体的に社会の変革に寄与する力をなかなか持ち得なかったし、期待もされていなかった。

社会の変化のスピードも緩慢で、制度に依存した、手続代行業務を行っていた時代はそれでもよかったのかもしれない。しかし、前述のよ

うに時代は大きく動き、司法書士が前提としている制度そのものも大きく変化する時代になってきている。制度が社会の潤滑油として単に機能するだけでなく、制度が社会の変化に応じて変化しその有り様によって社会の有り様まで変えていく時代に入ったのである。

このような時代、今まで行ってきた業務にそのまま依存するだけでは司法書士制度そのものが不要なものになりかねない。逆に時代を先取りし、社会のニーズに応じてサービスそのものを創造する側に立っていく必要がある。

その際に心しなければならないことは、自己の存続を目的化して、制度を食い物にしないことである。変革を阻む抵抗勢力になるのではなく、自分たち自身が変革を推進できる力を身に付けることである。

変革の力を持つためには個々の事務所の経営基盤、組織力を強化する必要がある。組織力が強いことにより弊害が生じることはあるが、それはその組織が強いことに起因するものではなく、その組織をマネジメントする経営者又は経営者の暴走を許すガバナンスの脆弱性の問題である。この点を勘違いしないようにしなければならない。

法人という枠組みが本来持つ強み、その枠組みを使っていかにこの制度が国民の負託に応えるかという制度趣旨を曲解し、制度にタガを嵌めるといふ愚を犯さないでほしい。

そのために、大都市圏を抱える司法書士会、日本司法書士会連合会が司法書士法人制度を使っていかに国民の負託に応えるかについて研究する仕組みを持ってもらいたい。そして、法人協との情報交換を今以上に深めることを期待したい。

(やまぐち たけし)